



# Etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa

Petra Suomalainen & Sari Helisniemi-Närvä

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa

Petra Suomalainen  
Sari Helisniemi-Närvä  
Johtaminen ja kehittäminen sosi-  
aali- ja terveysalan muutoksessa  
(YAMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2021

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa  
Sosionomi (YAMK)

Petra Suomalainen, Sari Helisniemi-Närvä

### Etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa

Vuosi 2021 Sivumäärä 62

---

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä maaliskuussa 2020 koronaviruksen aiheuttaman pandemian takia suuri osa ihmisistä Suomessa ja maailmalla joutuivat siirtymään äkillisesti ainakin osittaiseen etätyöhön. Sosiaalialalla tehtävää etätyötä on tutkittu vähän ja siitä ei ole riittävästi tietoa, joten opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda lisäarvoa ajankohtaiseen aiheeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten etäjohtaminen ja etätyö on koettu perheoikeudellisissa palveluissa sekä löytää ideoita etäjohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä erään kaupungin perheoikeudellisissa palveluissa. Opinnäytetyö palvelee kyseisen organisaation esihenkilöitä ja työntekijöitä sekä mahdollisesti laajempaa yleisöä, jotka ovat kiinnostuneita etäjohtamisesta ja etätyöstä sosiaalialan työssä.

Opinnäytetyön viitekehikseksi nostettiin etätyö, johtaminen ja etäjohtaminen, niiden ilmentyminen erityisesti sosiaalialalla sekä niihin liittyvät haasteet. Lisäksi tuotiin esille tietoa digitaalisuudesta, etätyön työhyvinvoinnista ja sosiaalialan johtamisen eettisyydestä.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena ja tutkimuksellisena kehittämistyönä perheoikeudellisissa palveluissa. Kehittämistehtävä oli osallistava ja toteutettiin moniosaisena. Kehittämistehtävässä haastateltiin kahta perheoikeudellisten palveluiden esihenkilöä sekä yksikön työntekijöille järjestettiin workshop eli työpaja. Haastattelut sekä workshop toteutettiin Teams-yhteyksin maaliskuussa 2021. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja workshopissa hyödynnettiin monia ideointitapoja kehitysideoiden löytämiseksi.

Aineisto analysoitiin ja haastatteluista ja workshopista nousi esille monia tärkeitä teemoja. Etäjohtamiseen ja etätyöhön siirtyminen oli nopeaa ja siinä vaadittiin esihenkilöiltä kykyä tehdä nopeita ja rohkeita ratkaisuja. Etäjohtamisessa viestintä koettiin tärkeänä. Suurimmiksi haasteiksi koettiin fyysinen etäisyys ja siitä aiheutuvat ongelmat, kuten informaatiovaje ja väärinymmärrykset. Etäjohtamisessa ja etätyössä pidettiin tärkeänä työhyvinvointia ja erityisesti liikuntaa ja työergonomia nousivat aineistosta esille. Workshopiin osallistujat kokivat myös haasteelliseksi kaikenlaisen vuorovaikutuksen vähentymisen ja toivoivat selkeämpiä ohjeistuksia etätyön tekemiseen sekä uusia menetelmiä vuorovaikutuksen lisäämiseen. Kehittämistyön tuloksista on luettavissa, että etäjohtamisella ja etätyöllä nähdään olevan paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ja nämä tulokset ovat samassa linjassa teoria-perustan kanssa. Tarkemmin tarkasteltaessa kehittämiskohteet liittyivät etäjohtamisen vuorovaikutuksen kehittämiseen, itsensä johtamisen mahdollisuuksiin sekä epäselviin toimintaohjeisiin.

Jatkokehittämiseen liittyen olisi mielenkiintoista tarkastella, miten etäjohtaminen kehittyä pidemmällä aikavälillä ja miten etäjohtaminen ja etätyö jatkuvat koronapandemian loputtua ja millaisia pysyviä muutoksia pandemia on tuonut sosiaalialan työhön laajemmin.

Asiasanat: etäjohtaminen, etätyö, sosiaaliala, koronapandemia

Petra Suomalainen, Sari Helisniemi-Närvä

**Developing Remote Management in Family Law Services**

Year

2021

Pages

62

---

The purpose of the thesis was to develop remote management in family law services. The subject for the thesis is current and interesting because in March 2020 many people in Finland and around the world were forced to start working remote suddenly due to the COVID-19 pandemic. Remote work in social services has not been studied much and there is not enough information on it. The purpose of the thesis is to bring new and valuable information on a current matter.

The aim for the thesis was to find out how family law services have experienced remote work and remote management, and to find ideas on how to develop remote management. The thesis was made in collaboration with family law services in one city. The thesis serves the superiors and workers of the organization and possibly everyone who is interested in remote work and remote management in social services.

The theoretical background for the thesis included remote work, management and remote management in general and in social services and the challenges in all of them. The theoretical background also contained information about digitalization, remote work well-being and ethics of management in social services.

The thesis employs qualitative research methods and is in form of development work. The development work was inclusive and was carried out in several parts. The study consisted of two interviews with the supervisors of family law services and a workshop for the workers. The interviews and the workshop were held in March 2021 through Teams. The interviews were thematic and in the workshop different methods were used to find development ideas.

The main results included quick transition to remote work and fast decision-making in a difficult situation. In remote management, communication was deemed highly important. The biggest challenges were physical distance and the problems that it caused; lack of information and misunderstandings. Well-being and especially exercise and work ergonomics were deemed important in the study. Workers who participated in the workshop thought that reduced communication has been a challenge and they wished for clearer instructions for remote work and new methods to increase communication.

The study results show that remote work and remote management are seen to provide many possibilities but also challenges. These results are in a line with the theoretical background. The development ideas included remote management communication, possibilities of self-leadership and unclear guidelines.

For further study, it would be interesting to survey how remote management evolves with time and how remote management and remote work continue after the pandemic and what permanent changes the COVID-19 pandemic has brought to them in social services.

Keywords: remote management, remote work, social work, COVID-19 pandemic

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Teoreettinen viitekehys .....	2
2.1	Johtaminen ja sosiaalialan johtaminen .....	2
2.1.1	Johtaminen sosiaalialalla .....	3
2.1.2	Eettisyys sosiaalialan johtamisessa .....	5
2.2	Etätyö ja etätyö sosiaalialalla .....	6
2.2.1	Etätyö sosiaalialalla.....	8
2.3	Digitalisaatio .....	8
2.3.1	Digitalisaatio sosiaalityössä .....	9
2.4	Etäjohtaminen ja sen haasteet .....	10
2.4.1	Osaaminen ja oppiminen etäjohtamisessa.....	11
2.4.2	Etäjohtamisen haasteet.....	12
2.5	Työhyvinvointi etätyössä ja etäjohtamisessa .....	14
3	Kehittämistehtävän kontekstin kuvaus .....	15
3.1	Perheoikeudelliset palvelut .....	16
3.1.1	Avo- ja avioerot .....	16
3.1.2	Perheoikeudellisten palveluiden tehtävät.....	16
3.2	Etäjohtaminen perheoikeudellisissa palveluissa koronapandemian aikana.....	17
4	Laadullinen tutkimus .....	18
4.1	Aineistonkeruumenetelmät .....	18
4.1.1	Haastattelut.....	19
4.1.2	Ryhmäkeskustelut.....	20
4.1.3	Workshop .....	20
4.2	Aineiston analysointi .....	21
5	Kehittämistehtävä.....	22
5.1	Kehittämistoiminnan menetelmät .....	22
5.1.1	Teemahaastattelu.....	23
5.1.2	Workshop .....	23
5.1.3	Työpajassa hyödynnettyjä osallistavia menetelmiä.....	24
6	Kehittämistyön toteutus .....	25
6.1	Teemahaastattelut .....	25
6.2	Workshop .....	26
7	Kehittämistyössä saadun aineiston analyysi .....	28
7.1	Aineiston analyysivaiheet.....	28
7.2	Workshopin tulokset.....	30

7.2.1	Workshopista nousseet kehittämissideat.....	31
7.2.2	Kehittämissideoiden eteenpäin vieminen.....	32
7.3	Haastattelut.....	32
7.3.1	Etätyö .....	32
7.3.2	Etätyön haasteet .....	33
7.3.3	Etäjohtaminen .....	33
7.3.4	Etäjohtamisen haasteet.....	34
7.3.5	Työhyvinvointi ja tuki .....	34
7.3.6	Etäjohtamisen mahdollisuudet .....	36
7.3.7	Etäjohtamisen kehitysideoita .....	36
8	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	37
8.1	Keskeiset tulokset - kommunikointi ja sen haasteet etätyössä ja etäjohtamisessa .....	37
8.2	Johtopäätökset .....	38
9	Pohdinta.....	41
9.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	41
9.2	Reflektointia kehittämistoiminnan onnistumisista ja haasteista .....	42
10	Lopuksi .....	44
	Lähteet .....	45
	Kuviot .....	52
	Liitteet.....	53

## 1 Johdanto

Keväällä 2020 koronaviruksen aiheuttama globaali pandemia valtasi maailman ja muutti jollain tapaa lähes jokaisen ihmisen elämää. Myös Suomessa ajaututtiin vakavaan epidemiaan, joka pakotti ihmiset nopealla tahdilla muuttamaan totuttua käyttäytymistä. Maaliskuussa 2020 Suomen hallitus totesi yhteistoiminnassa presidentin kanssa maassa vallitsevan poikkeusolot, ottivat käyttöön valmiuslain ja sen nojalla hallitus linjasi monenlaisia toimenpiteitä koronavirusepidemian hillitsemiseksi. Kouluja suljettiin, kokoontumisia rajoitettiin ja julkisia tiloja laitettiin kiinni. Lisäksi julkisella sektorilla määrättiin työntekijöitä etätöihin ja annettiin vahva etätösuositus kaikille niille, jotka työtään pystyivät etänä hoitamaan. (Valtioneuvosto 2020.) Etätöitä ruvettiin tekemään ennennäkemättömällä tavalla myös sosiaalialalla.

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä erään kaupungin perheoikeudellisissa palveluissa. Valitsimme etäjohtamisen kehittämisen opinnäytetyömme aiheeksi, sillä etätö ja etäjohtaminen ovat melko uusia asioita sosiaalialalla, ja niistä ei ole paljoa tutkimustietoa. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, miten etäjohtaminen koetaan perheoikeudellisissa palveluissa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kannalta ja miten etäjohtamista voisi kehittää. Haastattelimme perheoikeudellisten palvelujen kahta esihenkilöä sekä pidimme workshopin työntekijöille. Tavoitteena oli, että opinnäytetyömme on osallistava ja tuotoksena syntyy kehitysehdotuksia etätöihin ja etäjohtamiseen, joista olisi hyötyä perheoikeudellisissa palveluissa ja mahdollisesti laajemminkin.

Kuten lähes kaikilla työpaikoilla, myös perheoikeudellisissa palveluissa keväällä 2020 alkanut koronaviruspandemia on aiheuttanut työnteolle ja johtamiselle uusia haasteita. Keväällä 2020 koronavirustilanteen pahentuessa monet yksiköt siirtyivät ainakin osittain etätöihin. Etätöihin siirtyminen vaati paitsi uusien työtapojen ja työvälineiden opettelua, myös siirtymistä etäjohtamiseen, kun esimerkiksi lähiesihenkilötyö ja normaalit tiimikokoukset kasvoitusten eivät olleet enää mahdollisia. Rauhallisen kesän jälkeen syksyllä 2020 koronaviruksen aiheuttama epidemia lähti leviämään Suomessa uudestaan ja etätösuositus jatkui.

Koemme, että etäjohtamisen kehittäminen on tässä ajassa ensisijaisen arvokasta, jotta työ ja johtaminen sujuisi myös näin poikkeuksellisina aikoina mahdollisimman hyvin. Etätö aiheuttaa uusia haasteita esimerkiksi työhyvinvoinnille ja sen takia etäjohtamisen sujuvuus on tärkeää. Uskomme myös, että etätö on tullut ainakin osittain jäädäkseen myös sosiaalialalle, joten uusien toimintatapojen kehittäminen on merkityksellistä.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kannalta olennaisimmat käsitteet. Opinnäytetyön kannalta olennaisimpia käsitteitä ovat johtaminen ja etäjohtaminen, etätyö ja digitalisaatio sekä näiden ilmeneminen sosiaalialan työssä. Lisäksi käsitellään eettisyyttä sosiaalialan johtamisessa sekä etätyön ja etäjohtamisen työhyvinvointia.

### 2.1 Johtaminen ja sosiaalialan johtaminen

Mielikuva johtamisesta merkitsee eri ihmisille eri asioita. Sanaan johtaminen liitetään yleensä asioita kuten kokoukset, neuvottelut ja edustaminen. Johtamisen perustehtävä on silti omien alaistensa johtaminen. (Hiltunen 2011, 32.) Johtamiseen kuuluu strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka keskittyy organisaation strategiaan, eli tavoitteisiin ja toiminnan suuntaviivoihin, jotka organisaatio on valinnut muuttuvassa ympäristössä, ja sen eteenpäin viemiseen. (Kamensky 2010, 18-20.) Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan talouden, laadun, resurssien ja tuloksien sekä ihmisten johtamista. Hyvä johtaja kykeneekin siirtämään organisaation strategian käytäntöön ja johtamaan sekä samalla kehittämään työyhteisöä ja ylläpitämään työhyvinvointia. (Purmonen & Makkonen 2011, 17-19.)

Yleensä johtamista ajatellaan organisaation toiminnan ohjaamisena. Haasteena johtamisessa on valita esihenkilötyöhön sopivia ja motivoituneita työntekijöitä. Tämä on yksi organisaatioiden ja työpaikkojen kehittämisen haaste. Nykyisessä työelämässä paineet jatkuvasti ovat lisääntyneet ja samalla johtamisen merkitys on kasvanut. Esimiehen tehtävänä on tuoda tasapainoa ja vakautta työpaikalle ja pitää samalla yllä työpaikalla työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Jos johtamistyö unohtuu, se voi näkyä toiminnassa tehottomuutena ja ongelmina tai se näkyy työilmapiirissä. Johtamisessa on tärkeää pystyä keskittämään henkilöstön energia oikeisiin ja strategisiin tavoitteisiin. tällä tavalla estetään tehottomuutta ja epäselvyyksiä. Tämänlaisessa johtamisessa tarvitaan määrätietoista ja tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Järvinen 2005, 13-17.)

Johtajuudessa tulisi pystyä myös motivoimaan henkilöstöä ja johtamaan eri tiimejä. Nykyisin johtajuudessa korostetaan vuorovaikutuksellista johtamista ja keskustelevaa johtajuutta. Osallistaminen, osallisuus ja valtuuttaminen ovat nykyaikaa. Osallisuudessa osallistuva on aktiivinen ja näin korostuu osallisuuden kokeminen tai kokemattomuus työyhteisöissä. Työyhteisön jäsenten mukaan ottaminen päätöksen tekemiseen ja valtuuttaminen eri tehtäviin ovatkin osallistavaa johtamista. (Pakkala 2012, 61.)

Usein johtajilla ajatellaan olevan tiettyjä ominaisuuksia, jotka tekevät heistä parempia esihenkilöitä. Täydellistä johtajaa on kuitenkin vaikeaa löytää. Tuskin kukaan on aina esimer-



kiksi aito, oikeudenmukainen ja rauhallinen sekä johdonmukainen ja esimerkillinen. Esihenkilön tulee siis laittaa itsensä peliin. Johtamisen kannalta tärkeintä ovatkin alaiset, jotka tekevät työn. Jotta esihenkilö voi onnistua, tulee johdettavien olla osaavia ja motivoituneita. Johtajan tulisikin huolehtia omien johtamistaitojen kehittymisestä sekä alaistensa kehittymisestä. (Lindgren 2008, 10-11.)

Päätavoite osaamisen johtamisessa tulisi olla se, että voitaisiin luoda yhteys työyhteisön yksilöiden osaamisen ja työyhteisön strategian välille (Viitala 2005, 109). Osaamisen johtamisessa tärkein asia on työyhteisössä työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittäminen ja vaaliminen sekä sen hyödyntäminen tehokkaasti. Tärkeää on ymmärtää, ettei ole osaamista, mikä tapahtuisi ilman henkilöstöä. Työyhteisön osaamistaitojen perusteena, pohjana sekä yhtenä tärkeimpänä on työntekijöiden osaaminen, mihin tulisi aina vaikuttaa työyhteisön päämäärä ja tavoitteet. (Viitala 2005, 16-17.)

Uusien ja haasteellisten asioiden oppimisessa ja ristiriitoja sisältävissä tilanteissa työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä pidetään erittäin tarpeellisena. Tällöin henkilöstön osallistuminen lisää näkökulmia ja eri vaihtoehtoja sekä mahdollisesti estää turhat virheet. Tämänlainen kannustava johtajuus lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia ja motivoi työntekijöitä. (Kykryri 2008, 148-150.)

Nykyisin muuttuvassa yhteiskunnassa ja monimuotoistuvissa ja monipaikkaisissa työyhteisössä johtamisen perustehtävä voi hämärtyä. Työpaikoilla erilaiset valta- ja vastuusuhteet ovat alkaneet muuttua. Usein työntekijät ja esimiehet työskentelevät jopa eri paikoissa tai työntekijällä mahdollisesti on useita esimiehiä. Esimiehen tehtävien selkeyttäminen sekä velvollisuuksien avaaminen sekä rakenteiden tarkastelu auttavat paljon esihenkilötyössä. (Järvinen 2005, 19.)

### 2.1.1 Johtaminen sosiaalialalla

Sosiaali- ja terveysaloilla esimiehien pitää hallita kontekstiin liittyvää osaamista, kuten lainsäädäntöön ja sosiaali- ja terveyspolitiikkaan liittyviä asioita. Tämän lisäksi esimiehillä olisi hyvä olla myös jonkin verran substanssiosaamista. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 82.)

Yksi tärkeimmistä tehtävistä sosiaalialalla johtamisessa on resurssien johtaminen. Siihen kuuluu olennaisesti myös henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen. Tämän lisäksi sosiaalialalla johtamisessa tulee hallita edellä mainittu kokonaisuus. Sosiaalialalla esimiehien tehtäviin sisältyykin kaikki aina asiakassuhteista poliittisten päättäjien kontakteihin ylläpitäminen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13,17.)

Johtaminen sosiaalialalla eroaa tuotannollisen toiminnan ja monen muun palvelualan johtamisesta, siten, että johdettavan toiminnan kohteena on ihminen, ja hänen hyvinvointinsa sekä

hänen toimintakykyynsä, että ympäristöönsä liittyvät tarpeet. Johtamistyötä voidaan määrittellä usealla eri tavalla riippuen tarkastelukulmasta sekä näkökulmasta ja niihin liittyvistä sisällöistä ja niiden merkityksistä. (Sosiaali- ja terveystieteen... 2004, 10-11.)

Yhdeksi sosiaalialan johtajuuden osa-alueeksi on noussut talouden lukutaito, minkä merkitys on kasvanut nykyisen yhteiskunnan kantokyvyn heikennyttyä. Taloudellisen osaamisen merkitys on kasvanut julkisella sektorilla enemmän kuin yksityisellä puolella. Nämä muutokset näkyvät vahvemmin kustannustietoisuutena, tilaaja- tuottajamallina sekä useiden kilpailutusten lisääntymisenä ja niiden ymmärtämisenä. (Laine & Vogt 2017.)

Johtaminen sosiaalialalla on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tässä tarvitaan asiantuntijuutta. Yleisesti sosiaalialan johtajuutta määritelläänkin asiantuntijaorganisaation johtamiseksi. Sosiaalialan johtajan tulisi olla avoin, hallita paineensietokykyään sekä osata tehdä ratkaisuja ja toimia eettisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalialan johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on perustehtävän vahvistaminen ja selkiyttäminen sekä vastuu siitä, että voimavarat ja mahdollisuudet työntekemiseen ovat kunnossa. Esihenkilöä voidaankin ajatella asiantuntijana, esimerkkinä, keskustelun herättäjänä, ratkaisujen etsijänä sekä työntekijöiden tukena ja turvana. (Löf 2012.) Sosiaalialan johtamiseen sisältyy monia johtamisen työnkuvia, kuten henkilöstöjohtamista sekä eri prosessien johtamista, talouden ja toiminnan suunnittelamista sekä verkostotyötä ja kehittämistyötä (Löf 2012, 17).

Sosiaalialan johtamisessa johtajan täytyy olla kokonaisuuden hallitseva yleisosaaja. Johtajan täytyy kuitenkin osata antaa alaisinaan toimiville asiantuntijoille riittävästi tilaa asiantuntijuuden käyttämiseen ja oppimiseen. Sosiaalialan johtamisessa täytyy myös olla oman organisaation ulkopuolella oman alansa erityisasiantuntija ja tuoda omaa asiantuntijuuttaan esille eri yhteistyöryhmiin sekä päätöksenteon tasoihin ja -tasoissa. Sosiaalialan johtaminen rakentuu monenlaisista toimenkuvista ja sen esihenkilön on kyettävä hankkimaan tietoa sisäisesti ja ulkoisesti ja hänen olisi pystyttävä motivoimaan henkilöstöä. (Niiranen 2004, 229-231.)

Sosiaalialan johtamisessa tulisi saavuttaa tuloksia ihmisläheisesti. Johtamisosaamisella vietään eteenpäin palvelujen toimivuutta sekä vahvistetaan henkilöstön työhyvinvointia ja samalla lisätään tuottavuutta. Sosiaalialan muutosten johtamiseen tarvitaan asiantuntevaa johtamista, missä otetaan huomioon toiminta-alan substanssin sekä työntekijöiden omat voimavarat. (Ollila 2009, 179-185.) Muutosjohtamisessa on tärkeää jutella työntekijöille juuri heitä koskevista asioista. Vaiheittain tapahtuva muutos ja onnistumisen kokemukset pitävät yllä muutosmotivaatiota. Tässä johtamisessa tulisikin huomioida työntekijöiden erilaisuus. (Nyberg ym. 2014, 411, 421-422.)

Sosiaalialan johtamisessa tulisikin osata soveltaa sosiaalipolitiikan linjauksia ruohonjuuritason työhön. Monenlaiset organisaation uudistukset vaativat johtajuudelta taitoa tiedostaa niin

työn yksityiskohdat ja nähdä niiden eri kokonaisuudet sekä erilaisten yksityiskohtien että kokonaisuuksien välinen tila. (Nyberg ym. 2014, 421-422.)

Sosiaalialalla työn onnistumista ei voida edes nähdä taloudellisten tulosten kautta, siksi tulosten mittaamiseen käytetäänkin toisenlaisia mittareita. Sosiaalityön tuloksia voidaan mitata työn vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuutta voidaan mitata sillä, muuttuvatko haasteet, joita pyritään ratkaisemaan työssä. Vaikuttavuus pohjautuu resurssien fokusointiin ja työntekijöiden mahdollisuuksiin käyttää parhaita ja ajantasaista tietoa asiakastyössään. (Kempainen ym. 2010, 12-14.)

### 2.1.2 Eettisyys sosiaalialan johtamisessa

Etiikka sana tulee kreikankielisestä sanasta ”ethos”, joka tarkoittaa tapaa, käyttäytymistä tai jopa luonnetta. Etiikka käsittelee moraalista toimintaa, hyvää ja pahaa. Etiikan teoria luo systeemin, jota käytetään päätöksenteossa, siihen mikä on oikein ja mikä on väärin. (Sydänmaanlakka 2004, 57.)

Eettinen johtaminen ei synny itsestään, vaan sitä tulisikin jatkuvasti kehittää, opetella ja vahvistaa. Yleisesti eettisestä johtamisesta saatetaan puhua termillä oikeudenmukainen johtaminen, ja tällä tarkoitetaan luottamuksen vahvistamista, puolueettomuutta, suoraselkäisyyttä, vastuun kantamista sekä lahjomattomuutta. (Heiskanen & Salo 2008, 15-16.)

Useissa määritelmissä johtajuus kuvataan niin, että johtajuuden tarkoitus on organisaation perustehtävän toteutuminen. Shackleton & Wale (2000, 278) kuvaavat kuitenkin johtajuutta vaikutusvallan käyttämiseksi ryhmän jäseniin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa johtaminen on jatkuvaa kommunikointia henkilöstön ja eri ryhmien kanssa. Eettistä johtamista yleensä kuvataan oikeudenmukaisuudella, tasa-arvolla ja työn arvostuksella työyhteisössä. Tämän luetellaan sisältävän positiivisen palautteen antamista, tukemista ja kannustamista. (Kangasmäki 2008, 10-12.)

Esihenkilön on myös hyvä oppia tunnistamaan omia heikkouksiaan ja huolehdittava itsestään ja osattava hakea tarvittaessa apua. Työpaikan arvot vahvistuvat esihenkilöiden inhimillisyydestä. (Hellsten 2009, 7-9.) Esihenkilön omat henkilökohtaiset ja työyksikön arvot olisivat hyvä olla yhdenmukaiset. Dellve ja Vikström (2009) tuovat myös esille sen, että jos henkilökohtaiset ja työyksikön arvot ovat ristiriidassa, niin siitä voi syntyä eettistä stressiä esihenkilölle. Tämänlaisissa tilanteissa eettinen johtaminen voi olla hyvinkin vaikeaa.

Eettinen johtaminen vaatii esihenkilöltä monenlaista osaamista. Sydänmaanlakan (2004, 149) jalostaman johtajuuden osaamispuun mukaisesti johtajuus muodostuu kuudesta eri alueesta; ammatillisuus, vuorovaikutustaidot, johtamistaidot, tehokkuus ja hyvinvointiosaaminen sekä itsetunto. Johtajuuden osaamispuun juuret kertovat sen, millaisesta esihenkilöstä on kyse.

Juuret koostuvat arvoista, periaatteista ja persoonallisuudesta sekä tavoitteista ja lahjakkuudesta että tietoisuudesta.

Varsinkin muutosten ja kriisien keskellä työntekijät tarvitsevat johtajan, joka näyttää suunnan. Esihenkilön tulisikin kuunnella, ja olla tilanteen tasalla sekä sitouttaa työntekijät muutokseen. (Sellgren, Ekvall & Tomson 2006.) Eettiseen johtamiseen kuuluvat suoralinjaisuus, avoimuus sekä työn uudelleenarvioiminen. Näiden on tutkitusti huomattu lisäävän henkilöstön sitoutumista, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Esihenkilöä itseään auttaa jaksamaan omassa työssään eettisten toimintatapojen näkyväksi tekeminen. Tämä myös lisää esihenkilön uskottavuuden säilymistä ja luottamuksen lisääntymistä. (Sinkkonen 2010, 8-9.)

Hyvä johtaminen määritellään eettisesti olevan oikeudenmukaista ja rehellistä, lahjomatonta sekä luottamuksellista ja tuloksellista. Näillä on tutkittu olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja lisäävän työntekijöiden sitoutumista. Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on tullut esille, että sosiaalialalla usein eettiset ristiriidat nousevat ihmisoikeusasioista, hyvinvointipalveluista, tasa-arvoisuudesta tai näiden asioiden tavoitteista tai työntekijän ammatillisesta roolista näissä tilanteissa. Eettiset ristiriidat ja kysymykset ovatkin aina mukana sosiaalialalla ja niiden miettiminen on olennaista sosiaalialan johtamisessa. (Jaakkola 2019, 102.)

Sosiaalialalla työskenteleviä ohjaavat eri ammattiryhmien eettiset ohjeet. Esimiehellä on suuri merkitys, miten työyhteisössä toimitaan eettisesti ja hänen esimerkillään on suuri merkitys. Esimiehellä pitää hyvä moraalit ja kykyä johtaa työntekijöitä eettisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalialan johtamisessa tulisikin eettisiä ristiriitoja käsitellä avoimesti sekä johtajan antaa tukea työyhteisölle tässä. Esimiehen tulisikin aina puuttua epäeettiseen toimintaan ajoissa. (Niiranen ym. 2010, 113.)

Eettisten ristiriitojen käsitteleminen vaatiikin esimieheltä näiden ristiriitojen ymmärtämistä ja tiedostamista sekä rohkeutta ottaa ne käsittelyyn ja puuttua näihin. Näiden tilanteiden ratkaiseminen vaatiikin työyhteisöltä kykyä yhteistyöhön. (Niiranen ym. 2010, 113-115.)

## 2.2 Etätyö ja etätyö sosiaalialalla

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa työntekotapaa, jossa työtä voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, mökillä tai matkalla. Etätyöksi ei lasketa työtä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella työn luonteen takia - esimerkiksi kotihoitajat tai tietyömaiden työntekijät eivät tee etätyötä, vaikka eivät fyysisesti ole työpaikalla koko työaika. Etätyö soveltuu erityisesti asiantuntijatehtäviä tekeville, jotka pystyvät tekemään työtään puhelimen ja tietokoneen avulla. Etätyössä on tavallista käyttää erilaisia tietoliikenneyhteyksiä ja ilman niitä etätyön teko ei ole usein edes mahdollista. Etätyön tarkoituksena on tuoda joustoa työhön ja helpotusta esimerkiksi työmatkoihin tai perhetilanteeseen, sillä etätyö ei ole aikaan tai paik-

kaan sidottua. Etätyöhön liittyy myös käsite liikkuva tai mobiili etätyö, jolla tarkoitetaan etätyötä, jota tehdään esimerkiksi työmatkoilla tai muualla työpaikan ulkopuolella. (Akava 2020, Helle 2004, 13.)

Etätyötä voidaan tehdä joko kokoaikaisesti tai osittain ja siitä sovitaan aina työnantajan kanssa. Etätyössä sähköisten työvälineiden sekä etäyhteyssovellusten käyttö on merkittävässä roolissa. (Työterveyslaitos 2020a.) Koronapandemian aikana etätyön tekeminen sekä siihen käytettävien välineiden ja sovellusten käyttö lisääntyi radikaalisti. Erilaiset etäkokoukset esimerkiksi Teamsin tai Zoomin kautta ovat tulleet monelle tutuksi vuoden 2020 aikana.

Etätyö vaatii sekä työnantajalta että työntekijältä erilaisia ominaisuuksia, vaatimuksia ja piirteitä. Ennakkoluulottomuus ja luottamus työntekijöihin ovat ehdottomia vaatimuksia työnantajan puolelta. Luottamus tulee olla myös molemminpuolista. Työnantajan täytyy miettiä uudet tavat arvioida työtä ja sen tuloksia. Organisaatiolla täytyy olla myös riittävät tietotekniset järjestelmät ja kyky kouluttaa työntekijöitä niiden käyttöön. Lisäksi sujuva viestintä etäyhteyksin on etätyössä tärkeää. Työntekijältä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia ja kykyjä suoriutua etätyöstä ja näistä syistä etätyö ei sovellu kaikille. Etätyöntekijän tulee osata säädellä omaa ajankäyttöään ja organisoida omaa työtään. Lisäksi etätyöntekijän täytyy kyetä keskittymään etätyöhön ja olla vastuuntuntoinen työnantajaa kohtaan - työt pitää tulla tehdyksi myös etätöissä samalla tavalla kuin työpaikalla. Etätyöntekijältä vaaditaan myös kykyä sietää yksinäisempää työskentelytapaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta kommunikointi muiden kanssa onnistuu myös etäyhteyksin. Etätyöntekijän ominaisuuksista yksi merkittävimmistä on riittävä tietotekninen osaaminen - etätyötä tekevä tulee osata käyttää erilaisia välineitä ja sovelluksia etätyön suorittamiseksi tai hänellä tulee olla valmius opetella niiden käyttö. (Helle 2004, 13-14, 91-95.)

Etätyöllä on sekä hyötyjä että riskejä. Työntekijälle etätyön hyödyksi luetaan esimerkiksi työn joustavuus, työrauhan lisääntyminen, työtehon paraneminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottuminen sekä ajan ja rahan säästö työmatkoista. Etätyön riskejä ovat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, kuormittuminen, yksinäisyys ja eristyneisyys työyhteisöstä sekä huono työergonomia. Työnantajalle etätyön hyötyjä ovat työtehon ja tuotavuuden paraneminen, toimitilojen kustannusten säästöt sekä rekrytoinnissa työpaikan houkuttelevuuden lisääntyminen. Työnantajalle etätyö voi aiheuttaa etäjohtamisen haasteita. (Työterveyslaitos 2020a.)

Työterveyslaitos on julkaissut poikkeusolojen alkaessa maaliskuussa 2020 ohjeen etätyön tekemisen tueksi. Ohjeessa kerrotaan, että etätyö koronavirusaikana voi olla täysin erilaista, kuin etätyö yleensä. Äkillinen siirtymä etätyöhön on voinut olla haastavaa ja vaatinut uusia järjestelyjä ja työrutiinien uudelleen suunnittelua erityisesti niiltä, jotka eivät ole aiemmin tottuneet tekemään etätyötä. Esihenkilöiden on tärkeää olla aktiivisesti yhteydessä alaisiin,

erityisesti silloin, kun etätyö on poikkeuksellisen pitkäkestoista ja jatkuvaa. Esimiehen tehtävä on myös varmistaa, että jokaisella etätyötä tekevällä on riittävät työvälineet ja valmiudet etätyön tekemiseen. Lisäksi esimiehen tehtävä on perehdyttää työntekijät käyttämään esimerkiksi virtuaalisia kokousovelluksia, kuten Teamsia. (Työterveyslaitos 2020b.)

### 2.2.1 Etätyö sosiaalialalla

Etätyö on sosiaalialalla ollut aikaisemmin melko vähäistä, mutta koronapandemia pakotti myös sosiaalialan työntekijät ja työnantajat pohtimaan uusia tapoja tehdä työtä. Koronapandemian alussa sosiaalialan työhön etänä suhtauduttiin kuitenkin vaihdellen. Talentian huhtitoukokuussa tekemän selvityksen mukaan etätyötä sai tai pystyi tehdä koko- tai osa-aikaisesti 60 prosenttia vastaajista, 40 prosenttia ei saanut tai voinut tehdä etätyötä lainkaan. Talentian selvityksessä kävi myös ilmi, että koronaepidemian takia sosiaalipalveluissa tapahtui suuri digiloikka, joka tapahtui äkillisesti ja ilman kehitystyötä. (Yliruokanen 2020.)

Sosiaalialan työtä voidaan tehdä myös etänä ainakin osittain. Esimerkiksi perheoikeudellisissa palveluissa tapaamisia on ryhdytty järjestämään osittain etänä - joko puhelimitse tai Teams-yhteyden välityksellä. Myös tiimipalavereja on voitu järjestää Teamsin välityksellä.

Pelastakaa lapset ry, on julkaissut artikkelin, jossa käsitellään sitä, milloin sosiaalityötä voidaan tehdä etänä. Artikkelin mukaan erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiakas ja työntekijät ovat jo toisilleen tuttuja, on etätyö helpompaa. Sosiaalityötä etäyhteyksin tehdessä on myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että empatiaa ja tunteita sanoittaa asiakkaalle tarkemmin, sillä puhelimen tai videoyhteyden välityksellä jää osa eleistä ja ilmeistä pois. Artikkelin mukaan etäsosiaalityön onnistumiselle on tärkeintä se, että laitteet ja ohjelmistot ovat kunnossa ja sekä asiakkaalla että työntekijällä on halu toteuttaa tapaamiset etänä. (Pelastakaa lapset ry. 2020.)

Koronapandemian johdosta sosiaalityössä siirryttiin nopeasti uusiin työmuotoihin, ja kasvokkaisista tapaamisista siirryttiin etätapaamisiin kaikilla aloilla. Sen lisäksi, että työ muutti muotoaan ympäri maailman, myös sosiaalityöntekijöiden jaksaminen vaati lisähuomiota. Työn reflektointi ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää silloinkin, kun sosiaalialan ammattilaiset joutuvat toimimaan etulinjassa pandemian aikana. (Aaslund 2021.)

### 2.3 Digitalisaatio

Digitalisaatiolle ei ole selvää määritelmää, mutta sen voidaan ajatella olevan teknologian kehittymisen myötä tapahtuvaa muutosta esimerkiksi tuotteissa, toiminnoissa, palveluissa tai yleisesti yhteiskunnassa. Digitalisaation taustalla vaikuttaa digitalisoituminen, jonka hyvänä esimerkkinä voidaan mainita äänilevyjen kehittyminen CD-levyiksi ja siitä eteenpäin nykyaikaisiin suoratoistopalveluihin, kuten Spotifyihin. Digitalisaatiosta voidaan puhua silloin, kun

nämä digitalisoitumisen tuomat muutokset vaikuttavat laajemmin ihmisten käyttäytymiseen, yritysten toimintaan ja markkinoiden dynamiikkaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Suomessa digitalisoitumisen suurimmat harppaukset tehtiin 1990-luvulla sekä 2000-luvun alussa. Tämän jälkeen Suomi ei ole ollut kehityksessä samassa tahdissa muiden Pohjoismaitten kanssa, vaikka kehitystä on silti tapahtunut. Internetin ja sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt jatkuvasti. Myös verkkokauppojen käyttö on lisääntynyt ja yritysten mainontakanavat ovat siirtyneet yhä suuremmissa määrin digialustoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaation kehitysvauhti on ollut kiivasta ja se on muuttamassa maailmaa pysyvästi. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin elämän osa-alueisiin, toimialoihin ja yhteiskuntaan. Asiakaskäyttämisen muuttuminen digitalisaation myötä on merkittävää. Digitalisaatio on muun muassa vaikuttanut ihmisten tapoihin ostaa tuotteita, hankkia tietoa, käyttää palveluja, kommunikoida ja rakentaa omaa identiteettiä. Sosiaalisessa mediassa ilmaistaan itseä uudella tavalla ja ihmissuhteita luodaan ja myös katkaistaan digitaalisten palveluiden kautta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiossa ratkaisevassa roolissa on johtaminen ja sen onnistuminen. Kun johdetaan digitalisaatiota, johdetaan uudistumista. Yrityksen digitalisaation tuomat muutokset edellyttävät vanhojen keinojen purkamista ja uuden luomista, jolloin voi esiintyä muutosvastarintaa. Kaikki eivät ole välttämättä halukkaita esimerkiksi uusien työtapojen oppimiseen tai uusien työvälineiden käyttöön. Digitalisaation johtaja joutuu johtamaan myös luopumista ja poisoppimista, jotta uudet toiminnot voidaan ottaa käyttöön. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

### 2.3.1 Digitalisaatio sosiaalityössä

Sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet muokkaavat myös sosiaalityön tarvetta, jolloin sosiaalityöltä vaaditaan joustavuutta ja muutوسkykyä. Jotta tulevaisuuden sosiaalityön ammattilaiset kykenevät työhönsä tässä muuttuvassa maailmassa mahdollisimman joustavasti ja hyvin, täytyy uudet digitaaliset teknologiat ja sosiaalinen media ottaa osaksi sosiaalityön opintoja. Mitä enemmän digitalisaatioon perehdytään opinnoissa, sitä paremmin sosiaalityön ammattilaiset voivat hyödyntää digitaalisia sovelluksia ja työtapoja työssään. Dumitrescu (2020) artikkelin mukaan sosiaalityön opiskelijoiden opettaminen moderneja työkaluja, kuten erilaisia digitaalisia välineitä ja tietoteknisiä alustoja, käyttäen on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tärkeää on opettaa erilaisia digitaalisia taitoja, kuten erilaisten digialustojen ja sosiaalisen median käyttöä, sosiaalityön opiskelijoille ja miksi. Tuloksissa ilmeni se, että sosiaalisen median alustojen käyttöä on tänä päivänä mahdotonta erottaa sosiaalityöstä ja sen takia näiden uusien työmuotojen opettelu jo opiskeluaikana on erittäin tärkeää. (Dumitrescu 2020.)

Reamer (2013) on jo vuonna 2013 nostanut esille sen, että muuttuneet teknologiat ovat mahdollistaneet sen, että sosiaalityötä on ryhdytty tekemään erilaisin keinoin: puhelimitse, videoyhteyksin, sähköpostitse ja muilla digitaalisilla alustoilla. Artikkelissa nostettiin esille digitaalisen sosiaalityön eettisiä ja riskien hallintaan liittyviä haasteita. Digitaalinen sosiaalityö on eettisesti arveluttavaa, mikäli sosiaalityön ammattilaisella ei ole riittävää osaamista esimerkiksi käyttää digitaalisia alustoja ja tarjota palveluita siellä. Digitaaliset alustat vaikeuttavat myös asiakastyön salassapitoa ja luottamuksellisuutta. Myös tarjottujen palveluiden sisältö voi jäädä asiakkaalle epäselvemmäksi digitaalisia työvälineitä käytettäessä. Digitaalisia alustoja käytettäessä on myös erityisen tärkeää varmistaa se, että kaikki dokumentointi työhön liittyen on riittävällä tavalla salattua. Digitaalisessa sosiaalityössä on se suuri hyöty, että sitä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin sosiaalihuollon palvelut avautuvat paremmin myös heille, joiden on esimerkiksi välimatkan, liikuntakyvyn tai työaikojen takia vaikeaa hankkia apua kasvokkain. (Reamer 2013.)

Digitalisaation kasvaessa ja kehittyessä on selvää, että sen vaikutukset heijastuvat myös sosiaalialan työhön. Digitaalisten palveluiden tuottamisen ja käytön voidaan ajatella olevan osa sosiaalityön ammatillista ja tavoitteellista toimintaa, kuten muutkin sosiaalityön muodot. Digitaalisissa sosiaalityön palveluissa pätee samat periaatteet, etiikka, lainsäädäntö ja lähtökohdat, kuin kasvokkain tehtävässä sosiaalityössä. Digitalisaation hyödyntäminen sosiaalityössä antaa mahdollisuuden käyttää ja kehittää uusia työvälineitä ja -menetelmiä. Digitaalisten palveluiden käytön avulla voidaan sosiaalityötä tarjota suuremmalle osalle väestöstä sekä tavoittaa heitä, jotka eivät syystä tai toisesta hakeudu kasvokkain tehtävän sosiaalityön palveluiden piiriin. Sosiaalityön digitalisaatiota täytyy kuitenkin arvioida kriittisesti, sillä joskus digitaaliset palvelut voivat esimerkiksi lisätä syrjäytymistä. (Kairala 2017.)

#### 2.4 Etäjohtaminen ja sen haasteet

Etäjohtaminen tarkoittaa johtamista fyysisestä paikasta riippumatta. Etäjohtamisessa johdetaan työntekijöitä useiden eri viestinnällisten välineiden ja eri kanavien avulla. Etäjohtamiseen kuuluu ihmisten sekä asioiden johtamista riippumatta työnteon fyysisestä tilasta. Etäjohtamisessa on suuri merkitys viestinnällisillä kanavilla ja iso merkitys on myös itse viestinnän johtamisella. (Koivisto & Vartiainen 2008.)

Etäjohtamista voidaan kuvailla esimerkiksi, siten että esihenkilö työskentelee eri paikkakunnalla kuin alainen. Tämä tietenkin tuo haasteita esimiehisyyteen, mutta esimiehen velvollisuudet esimiehenä eivät kuitenkaan etäjohtamisessa katoa. (Laine & Surakka 2011, 194.) Esimiehen tehtäviin edelleen kuuluu organisaation strategian toimeenpaneminen, muutosten loppuun vieminen ja toimintaprosessien edistäminen, vuorovaikutustapojen ja kehityskeskusteluiden käyminen, työyhteisöjen pulmatilanteiden hallinta sekä työntekijöiden resurssien,



motivaation ja työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen. Yksi johtamisen keinoista on etäjohtaminen, ja myös tämä vaatii läsnäoloa. Fyysinen läsnäolo on usein vaikeaa järjestää, ja siinä apuna on monenlaiset viestintävälineet. (Laine & Surakka 2011, 194.)

Etäjohtamista on mahdollisuus ajatella virtuaalisena johtamisena. Etäjohtamisessa esimiehen tehtävänä on kehittää välineitä johtamiseen, osallistuttamaan sekä motivoimaan alaisia, joita esihenkilö ei tapaa päivittäin. Tärkeää on, esimiehenä pystyä luomaan läsnäolon tunnetta ja pystyä aktiivisesti välittämään tietoa tasapuolisesti alaisilleen. (Sydänmaanlakka 2012, 57-58.) Viestintä on etäjohtajan tärkein työkalu (Koivisto & Vartiainen 2008).

#### 2.4.1 Osaaminen ja oppiminen etäjohtamisessa

Sosiaalialan johtamisen osaamisessa on tärkeää ymmärtää organisaation arvot ja niiden vaikutus toimintaan ja sen rajaamiseen. Osaamistaitoja opitaan jo koulutuksessa ja osaaminen kehittyy organisaation käytänteiden oppimisen myötä. Tulevaisuuden työelämän osaamista on tiedon jakaminen, ja sen hyödyntäminen. Hänen mielestään työelämässä on tarkoitus syventää osaamistaan. (Hätönen 2011, 15.)

Viitalan mukaan (2005, 284) viestintä on yksi menetelmä, jolla voidaan viedä osaamista eteenpäin. Viestinnällä pystytään vaikuttamaan työyhteisössä tietopohjaan, yhteisiin käsitteisiin ja merkityksiin. Henkilöstön hyvinvoinnin on tutkittu myös auttavan työyhteisöä toimimaan tehokkaammin. Henkilöstön hyvinvoinnin menestymiseen vaaditaan tasapainoa niin oppimisessa, tehokkuudessa ja hyvinvoinnissa. Älykkään työyhteisön tulisikin voida uudistua koko ajan, ennakoimalla muutoksia ja oppimalla muutoksista. Rationaalisen älykkyyden päälle tulisikin työpaikoilla käyttää emotionaalista ja henkistä viisautta. (Viitala 2005, 284, Sydänmaanlakka 2009, 100-102.)

Uusien ja haasteellisten asioiden ja välineiden oppimisessa ja ristiriitoja sisältävissä tilanteissa työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä pidetään erittäin tarpeellisena. Näin henkilöstön osallistuminen lisää eri näkökulmia ja eri vaihtoehtoja ja mahdollisesti estetään turhat virheet. Tämänlainen kannustava johtajuus lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Kykryri 2008, 148-150.)

Erilaisiin innovatiivisiin ja osaamisjohtamisen osaamiseen kuuluvat henkilökunnan kehittämis- taidot ja luovuus sekä itsensä johtamiskyky ja oikeanlainen rekrytointiosaaminen. Esihenkilön vastuulla on kehittää työyhteisön osaamista. (Thompson 2010, 172.) Esihenkilön itsensä johtamiskyky on sitä, että hänellä on valmiutta kouluttaa myös itseään johtamisessa. (Crawford & Nahmias 2010, 407.)

Organisaation muutuskulttuuriin kuuluu tärkeänä johdon rooli muutoksessa. On vaikeaa viedä läpi ja perustella asioita, jos johtajat itse toimivat ohjeistuksen vastaisesti. Siksi käytetäänkin

sanontaa esimerkiksi johtaminen. Aalto kirjoittaaakin, että, työpaikan kollektiivisena muistina ja sisäisenä muutosvoimana johdon oma rooli on tärkein. (Aaltio 2011, 341.)

Työpaikan ns. hiljaista tietoa on vaikea saada käyttöön kirjallisena tiivistelmänä, mutta kokeenemman työntekijän avulla ja yhdessä kokemattoman kanssa tehden on tämäkin oppiminen mahdollista toteuttaa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008). Tämänlaista mentorointia ja työparityöskentelyä voidaan käyttää hiljaisen tiedon jakamiseen. Mentorointia hyödyntämällä voidaan saada käyttöön hiljaista tietoa työyhteisön yksittäisiltä työntekijöiltä: kokemusta kauemmin työssä olleilta ja teoriaa nuorilta vasta valmistuneilta. Yhdessä kehittämällä tieto ja teoria voisivat myös luoda uutta taitoa nuorilta työntekijöiltä vanhemmille. (Kukkonen 2015.)

#### 2.4.2 Etäjohtamisen haasteet

Etätyö tuo etäjohtamiseen haasteita, joita ei välttämättä ole helppo havaita. Suunnittelemalla etätyötä yhdessä työntekijän kanssa näitä haasteita ja riskejä voidaan minimoida. (Helle 2004, 22-25.) Yksi suuri haaste etäjohtamisessa on toimivan vuorovaikutuksen takaaminen. Työntekijöiden erillään oleminen tuo haasteita, kun ei voi enää piipahtaa toisen huoneessa. (Vilkman 2016, 19.) Etätyössä kaikki kommunikointi, niin isot kuin pienetkin asiat täytyy hoitaa teknologian kautta. Kaikki työntekijät eivät koe vuorovaikutusta teknologian välityksellä luonnollisena. Etätyössä keskustelut saattavat vain liittyä työasioihin ja työyhteisö menettää epäviralliset keskustelut, joita käydään esimerkiksi kahvitauoilla tai käytävillä. Usein vuorovaikutus keskittyy pelkästään selkeisiin asioihin, eikä vähäpätöisten asioiden takia oteta kontaktia. (Vartiainen ym. 2005, 55-56, 88-89.)

Jotkut työntekijät saattavat kokea eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita etätyössä ja he voivat kokea syrjäytymisen tunteita työyhteisöstä. Ihmisten on hyvä kokea yhteenkuuluvuutta ja sen puuttuminen vähentää kommunikaatiota. Sosiaalisen tuen puuttuminen voi lisätä työuupumusta sekä työssä koettua stressiä. Siksi etätyön kehittämisen kannalta on tärkeää luottamuksen rakentaminen ja sen eteen tulisikin nähdä vaivaa. (Vilkman 2016, 19-27.)

Etäjohtamisesta mietittäessä on otettava huomioon työntekijä ja hänen työnkuvansa. Jotkut työntekijät hyötyvät etätyöstä ja toisen työntekijän kohdalla etätyö saattaa enemmän olla haitta kuin hyöty. Etätöistä olisi tärkeää keskustella työntekijän kanssa ja miettiä eri keinoja esimerkiksi työntekijän kokeman syrjäytymisen vähentämiseen. Parhaimmillaan etätyö edistää työmotivaatiota. (Vartiainen ym. 2005, 30-31.) Koronapandemian takia etätyöhön siirtyminen ei ole ollut työntekijän oma valinta ja tämä tietenkin asettaa suuria haasteita etäjohtamiseen.

Yksilöillä on eroja siinä, miten he kokevat etätyön. Avoimuus voi auttaa työntekijää sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin nopeammin. Usein pohdiskelevat ihmiset miettivät negatiivisten tunteiden alkusyitä ja pyrkivät näin voimaan paremmin. Andersonin, Kaplanin ja Vegan (2014)

tutkimuksen mukaan joskus pohdiskelu yksikseen voi lisätä negatiivisuutta ja jopa masentuneisuuttakin. Tutkimuksen mukaan itseään analysoivat ihmiset menestyvät enemmän työpaikalla, jossa he saavat olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Tämä tietenkin tuo haasteita etäjohtamiseen, ja varsinkin koronapandemian aikana. (Anderson ym. 2014.)

Luottamuksella on iso merkitys etäjohtamisessa. Etäjohtamisen kulmakiviä ovatkin juuri luottamus, yhteiset pelisäännöt, viestintä ja yhteisöllisyys sekä arvostus ja avoimuus esimiehet usein pelkäävät, että tekevätkö työntekijät töitä, vaikka eivät ole fyysisesti läsnä. Melkein kaikki työntekijät haluavat olla esihenkilön luottamuksen mukaisia ja tekevät työnsä hyvin etänäkin. Tämä olisi esihenkilöiden hyvä tietää ja muistaa. (Vilkman 2016, 25-27.)

Etätyön johtaminen tuo haasteita johtamiseen. Yksi kysymys on esimerkiksi työn valvominen ja johtaminen, koska ne vaativat esihenkilöltä uudenlaisia taitoja ja keinoja. Etätyön johtamiseen ei välttämättä sovellu normaalit johtamisen toimintatavat tai mallit. Etätöistä voi tulla myös lisäkustannuksia, jos työntekijöille tarvitsee kustantaa uudet työvälineet. Tietoturva tuo myös etäjohtamiseen uusia haasteita. (Helle 2004, 25-26.) Työnantajilla olisi hyvä olla jonkinlaiset ohjeet siitä, millaisia työtehtäviä saa tehdä julkisia ja yksityisiä verkkoja käyttäen. (Helle 2004, 126-127.)

Yleensä mahdollisuus tehdä etätyötä koetaan kannustavan ja työntekoa motivoivana asiana, koska se antaa ihmiselle ajankäyttöön mahdollisuuksia ja se tutkitusti vähentää stressiä. Etäjohtaminen kuitenkin edellyttää hyvin selkeitä tavoitteita ja palautteen antamista sekä nykyteknologian hallitsemista ja taitavaa johtamistaitoa. Etäjohtamisessa esimiehen haasteina on erilaisten toimintatapojen ja työvälineiden käytön osaaminen. Yksi iso haaste on verkossa tapahtuva viestintä. Verkossa tapahtuvassa viestinnässä ei voi suoraan havainnoida ihmisten tunnetiloja tai omien kommenttien reaktioita muissa. (Ojala & Pöysti 2012, 234-235.)

Dahlströmin (2013, 441) mukaan etätyön tuoma eristäytyminen voi johtaa ihmisissä etätyöhön liittyviin ongelmiin, sekä sosiaalisella, psykologisella että organisaattorisella puolella. Etätyössä olevat työntekijät voivat ajatella, että heitä kohdellaan eri tavoin kuin muita, koska he eivät ole fyysisesti läsnä. Tämänlaiset asiat voivat jopa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon.

Hyvään etäjohtamiseen sisältyy Vilkmanin (2016, 25) mukaan luottamusta, arvostusta, avoimuutta sekä pelisääntöjä ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisön sisäinen some on hyvä mahdollisuus lisätä työyhteisössä solidaarisuutta, avoimuutta, yhteisyyttä sekä se usein parantaa työyhteisön viestintää ja myös auttaa työyhteisön hiljaisen tiedon jakamista. (Vilkman 2016, 161.)

## 2.5 Työhyvinvointi etätyössä ja etäjohtamisessa

Työhyvinvointi voidaan käsittää ja määritellä monella eri tavalla. Jokainen työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa yksilöllisesti, siksi yleistä määritelmää on vaikeaa luoda. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20.) Työterveyslaitos (TTL) määrittelee kuitenkin työhyvinvoinnin laajemmin ja ottaa huomioon useita osatekijöitä. Määritelmässä työhyvinvoinnin perustana toimii organisaatio, ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisö. Määritelmässä työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä. Työn tulisi olla tuottavaa, terveellistä ja turvallista. Määritelmässä tulee myös esille, että työntekijät kokevat työn tukevan heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy monenlaisia tekijöitä ja ulottuvuuksia, kuten työpaikan työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä verkostoja, johtosuhteiden selkeyttä, työpaikan arvojen ja normien hyväksymistä, informaation kulkua sekä yleistä vuorovaikutusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16-29.)

Työhyvinvoinnin yksi olennainen osa on johtaminen. Nykyinen koronapandemia aika on tuonut esihenkilöille enemmän haasteita ja kehittämistä liittyen työyhteisön hyvinvointiin, työntekijöiden kannustamiseen ja työssä jaksamisen tukemiseen. Esihenkilöiden tulisi olla esimerkkinä omalla toiminnallaan alaisilleen. Esihenkilön käytös ja toimintatavat viestivät siitä miten hyvin esihenkilö kunnioittaa ja toteuttaa työyhteisön arvoja ja toimintatapoja. Hyvä johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin ja tällä on todettu olevan merkitystä työpaikalla koettuun hyvinvointiin. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja töiden hoitaminen ammattitaidolla ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöllä on suurin vetovastuu työpaikan työilmapiiristä, mutta hän ei tietenkään ole siitä yksin vastuussa, vaan koko työyhteisö. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015.)

Työyhteisön yhteishenki yleensä kärsii ongelmatilanteissa ja kriiseissä. Esihenkilön on näissä tilanteissa osattava toimia ja koettava ratkaista nämä tilanteet työyhteisön hyväksi. Tässä johtamista auttaa, jos esihenkilö tuntee oman tiiminsä ja kaikkien työtehtävät. Näihin ongelmatilanteisiin tulisi puuttua rohkeasti ja nopeasti, sillä usein pitkittynyt ongelmatilanne voi vaikuttaa työhyvinvointiin ratkaisevasti. Hyvään työhyvinvointisuunnitelmaan on laadittu suunnitelma, jolla tuetaan työntekijöitä kehittymään omassa työssään kannustamalla ja tuemalla heitä. (Repo ym. 2015.)

On erittäin tärkeää, että työhyvinvointia kehitetään ja uudistetaan tarvittaessa. Työhyvinvoinnista tiedottaminen on tärkeää ja työhyvinvointia tulisi pitää esillä säännöllisesti. Tärkeää johtamisessa on kuunnella työntekijöitä, minkälaista apua he tarvitsevat milloinkin työssään tai omassa työhyvinvoinnissaan. (Tamminen 2011, 4.)

Etätöiden hyvinvointia ja tuloksellisuutta pystytään edistämään sopivilla ja oikeilla laitteilla sekä virtuaalisilla ratkaisuilla (Koroma, Hyrkkänen & Rautamo 2011, 16). Tärkeää on myös, että työntekijät osaavat käyttää kaikkia käytössä olevia tietoteknisiä järjestelmiä ja digitaalisia laitteita. Työkäytössä olisi hyvä olla erilaiset ryhmäkalerit, webkamerat ja pikaviestimahdollisuudet, jotka välineinä lisäävät virtuaalista yhteistyötä. (Vartiainen ym. 2005, 54-87.)

Etäjohtamisessa olisikin hyvä kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin etänä työskennellessä. Etätöissä työntekijä työskentelee osittain tai kokoaikaisesti etänä. Etätöiden työskentelyyn liittyy erityispiirteitä, jotka tulisi huomioida. Useimmat etätöiden työntekijät ovat toimistotyöntekijöitä, mikä tarkoittaa sitä, että suurin osa työtehtävistä on istumatyötä. Istumatyössä kuormittuminen on hyvin yksipuolista. Jokaisen etätöiden työntekijän kanssa tulisi tutkia, onko heillä oikeanlaiset laitteet, jotka sopivat hänelle ja hänen työhönsä. (Rauramo 2012, 49-50.) Erilaisista työasunnoista ja taukojen pitämisestä etätöiden kannalta on tärkeää keskustella etätöiden työntekijän kanssa. (Koroma ym. 2011, 22-23.) Ergonomiaan on tärkeää kiinnittää huomiota myös etätöissä, sillä usein etätöissä työergonomia ja ergonomiset välineet ovat puutteellisia verrattuna työpaikan välineisiin. Työturvallisuuslaki määrittää sen, että työnantajan tulee huolehtia asianmukaiset välineet työntekijälle työergonomian toteutumiseksi. Usein kotona tehtäessä työntekijällä on omat kalusteet, mutta tällöinkin työnantaja ja etätöiden työntekijä varmistavat yhdessä, että välineet ovat riittävät ja toimivat etätöiden suorittamiseen. Sovittaessa työnantaja voi myös hankkia työntekijälle etätöihin soveltuvat välineet ja kalusteet. (Helle 2004, 222-226.)

Työhyvinvointia lisää yhteisöllisyyden tunne ja siksi yhteyden pitäminen työpaikalle on etätöissä tärkeää. Yhteisöllisyyden tunne tutkitusti vaikuttaa myös kommunikation laatuun. Etäjohtamisessa on tärkeää pohtia, millaiset tiimikokoukset ja -tapaamiset ovat tarpeellisia etätöissä, sekä pohtia eri mahdollisuuksia näiden järjestämiseen. (Vilkman 2016, 41-42.) Erittäin tärkeää olisi, että esihenkilöt pitävät säännöllisesti yhteyttä etätöiden työntekijöihinsä. Työasioiden ja niihin liittyvien kysymyksien lisäksi keskustelua tulisi olla myös työn hallittavuudesta, stressistä ja mahdollisista ylityöistä. (Grant, Wallace & Spurgeon 2013, 543.)

### 3 Kehittämistehtävän kontekstin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän konteksti ja tarkemmin kuvataan, miten koronapandemia on vaikuttanut kehittämisen kohteena olevan yksikön johtamiseen. Kuten monissa organisaatioissa, niin myös kyseisen kaupungin perheoikeudelliset palvelut siirtyivät keväällä 2020 etätöihin ja etäjohtamiseen nopealla aikataululla.

### 3.1 Perheoikeudelliset palvelut

Kehittämisen kohteena olevan yksikön perheoikeudelliset palvelut ovat osa kyseisen kaupungin hyvinvointipalveluita. Näitä perheoikeudellisia palveluja ovat vuonna 2021 lasta koskevat sopimukset kuten huolto, asuminen ja elatus erotilanteissa, isyyden ja äitiyden vahvistaminen ja selvittäminen, adoptioihin liittyvät kuntalausunnot, olosuhdeselvitykset, tapaamispaikka-toiminta ja eroauttaminen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena olevassa perheoikeudellisissa palveluissa työskentelevät yksikön päällikkö, johtava lastenvalvoja, toimistosihiteereitä sekä lastenvalvojia. Lisäksi perheoikeudellisiin palveluihin kuuluu tuomioistuimen pyynnöstä olosuhdeselvityksiä laativia sosiaaliryhtymätyöntekijöitä ja olosuhdeselvitysten tiimivastaava sekä tapaamispaikkatoiminnassa vastaava ohjaaja ja ohjaajat. Yksikössä työskentelevät myös eroauttamisen sosiaaliohjaaja sekä lastenvalvoja-perintäasiantuntijoita, jotka hoitavat lastensuojelun perintäasioita. Palvelut ovat ajanvaraus-, neuvonta- ja konsultaatiopalveluita lukuun ottamatta pääsääntöisesti ajanvarauksella toteutettavia palveluja. Viikoittain toteutettava matalan kynnyksen Eron ensiapupiste toimii pääosin ilman ajanvarausta.

#### 3.1.1 Avo- ja avioerot

Lapsille ja vanhemmille ero on aina iso muutos ja kriisi. Lapsille ero voi olla joko helpotus tai pettymys. Avioero vaikuttaa lasten elämään ja heidän arkeensa. Kahden kodin välissä elämässä lapset joutuvat usein miettimään kumpaan kotiin kuuluvat. Joskus etävanhempi voi jäädä erotilanteessa etäisemmäksi. Lapsista on kuitenkin eron jälkeenkin huolehdittava.

Eroprosessin aikana eroperheille annetaan tukea perheoikeudellisissa palveluissa, esimerkiksi apua ja tukea sopimuksissa, jotka liittyvät lapseen, lapsen arjen järjestelyiden suunnittelussa sekä niihin liittyvissä riidoissa (Haavisto, Bergman-Pyykkönen & Karvinen-Niinikoski 2014, 10).

Avioliitto tai rekisteröity parisuhde loppuu joko tuomioistuimen päätöksestä tai kuolemaan. Avioeroa haetaan käräjäoikeudelta. Puolisot voivat laittaa avioerohakemuksen vireille yhdessä tai erikseen. Avioeroprosessiin sisältyy kaksi vaihetta. Ensimmäinen on eron vireille tulo ja sitä seuraa puoli vuotta kestävä harkinta-aika. Tämän jälkeen kumpi tahansa puolisoista voi hakea avioeroa. Tämän jälkeen puolisot tuomitaan avioeroon. Avioeron yhteydessä olisi hyvä sopia useista asioista kuten, pesänjakajasta, lasten hullosta, asumisesta sekä tapaamisoi-keuksista sekä kaikista asioista liittyen yhteiselämän lopettamiseen. (Nystén 2015, 15-16.)

#### 3.1.2 Perheoikeudellisten palveluiden tehtävät

Lapseen liittyvissä sopimuksissa vanhemmat saavat tukea ja apua lapsen kotikunnan lastenvalvojlta. Ennen lastenvalvojan tapaamista, vanhempien kannattaa yhdessä pohtia ja miettiä

lasta koskevien sopimusten sisältöä. Lastenvalvojan luona varmistetaan lapsen edun toteutuminen. Tähän on käytössä lomake, joka on oikeusministeriön hyväksymä. Lastenvalvoja voi vahvistaa, sosiaalilautakunnan valtuuttamana, vanhempien välisen sopimuksen. Lastenvalvoja voi vahvistaa lapsen huoltoa, asumista, tapaamisia ja elatusta koskevia sopimuksia niiltä osin, kun vanhemmat ovat sopimussisällöistä yksimielisiä ja sopimus katsotaan olevan lapsen edun mukainen. Mikäli toinen vanhemmista ei noudata tehtyä sopimusta, voidaan sopimuksen täytäntöönpanoa hakea käräjäoikeudelta. Vaikka sopimuksessa olisi kirjattu lapsen tapaamiset, vanhemman ei kuitenkaan ole pakko tavata, esimerkiksi omasta tahdostaan, lasta. Vanhempien ei ole myöskään välttämätöntä tehdä keskinäisiä sopimuksia laisinkaan. (THL 2021.)

Lapsen elatuksesta vanhemmat voivat tehdä sopimuksen Perheoikeudellisten asioiden yksikössä. Elatusapu lasketaan elatusavun maksajan maksukyvyyn ja kokonaistilanteen mukaan. Sopimus vahvistetaan siinä kunnassa, missä lapsi on kirjoilla. Vanhemmuussuunnitelman täyttäminen ennen lastenvalvojalla käymistä voi helpottaa sopimukseen pääsemistä. Vanhemmat voivat käyttää myös maksutonta perheasioiden sovittelua, jossa vanhemmat sovittelijan avustuksella neuvottelevat lapsen elämään vaikuttavista asioista. (Apua eroon 2020.)

Jos vanhemmat eivät pääse yhteisymmärrykseen lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta tarvitaan tuomioistuimen päätös asiasta. Tuomioistuin usein tarvitsee lisää tietoa liittyen lapsen huoltoon, asumista ja tapaamisoikeutta koskeviin asioihin. Nämä selvitykset tekee perheoikeudellisten asioiden yksikön olosuhdeselvitys. Olosuhdeselvityksen tarkoituksena on lasten ja vanhempien kuuleminen. Olosuhdeselvitys tehdään haastattelemalla vanhemmat ja lapset yhdessä ja erikseen. Haastattelujen lisäksi tehdään kotikäyntejä. Viranomaisilta tarvittaessa pyydetään lisätietoja. Olosuhdeselvityksessä etsitään yhdessä lapsen edun mukaista ratkaisua. Joskus olosuhdeselvityksen aikana voidaan tehdä sopimusratkaisu. Avioero tai ero avoliitosta tai rekisteröidystä parisuhteesta vaikuttaa eroaviin vanhempiin niin kuin heidän lapsiinsa. Parisuhteen päättyminen ei koskaan tarkoita vanhemmuuden loppumista. (Apua eroon 2020.)

### 3.2 Etäjohtaminen perheoikeudellisissa palveluissa koronapandemian aikana

Koronapandemia toi tullessaan uusia haasteita ja useassa palvelussa jouduttiin siirtymään nopealla aikavälillä etätyöhön, niin myös kyseisen kaupungin perheoikeudellisissa palveluissa. Myös etäjohtamiseen ryhdyttiin ilman ennakkovalmistautumista ja se toi haasteita johtamiseen sekä etätyöskentelyyn. Etäjohtaminen ja etätyö piti saada toimimaan nopeasti, jotta pystyttiin turvaamaan asiakkaille etäyhteyksiin siirtyneet perheoikeudelliset palvelut mahdollisimman helposti ja mutkattomasti.

Perheoikeudelliset palvelut siirtyivät pääosin työskentelemään puhelimen välityksellä, kun aikaisemmin tapaamiset asiakkaiden kanssa olivat lähinnä kasvotusten. Puhelintyöskentelyyn siirtymisen myötä siirryttiin myös suurelta osin etätyöhön, joka toi mukanaan muutoksia myös

johtamiseen. Perheoikeudellisissa palveluissa järjestettiin aiemmin viikoittain tiimejä esihenkilön johdolla, mutta nämä kaikki siirrettiin Teams-sovelluksen kautta järjestettäväksi. Johtaminen on myös tapahtunut etänä puhelimitse, sähköpostitse ja Teams-sovelluksen kautta.

#### 4 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöitä yleensä ihmisten kokemuksista, ajatuksista ja tunteista käsin. Historioitsijat ja tutkijat ovat olleet aina kiinnostuneita tutkimaan ilmiöitä ja ihmisten ajatuksia, mutta viralliset ensimmäiset laadulliset tutkimukset tehtiin vasta 1900-luvun alussa. Usein laadulliset tutkimukset tehdään fenomenologiaan pohjautuen, jolla tarkoitetaan sitä, että asiaa tutkitaan ihmisten omista kokemuksista käsin heidän eläessään jonkin ilmiön keskellä. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä opinnäytetyössä voidaan ajatella myös tutkimuksen hyödyntäneen fenomenologiaa - haluttiin tutkia, miten työntekijät kokevat etäjohtamisen ja etätyön koronapandemian johdosta.

Kuten jokainen tutkimus, myös laadullinen tutkimus, alkaa aiheen valinnalla. Asiaan usein perehdytään tarkastelemalla sitä, miten paljon valittua aihetta on aikaisemmin tutkittu ja mitä uutta oma tutkimus voisi tuoda. Aiemman tutkimustiedon kartoituksella voidaan teoreettisesti perustella oman tutkimuksen tärkeyttä, ajankohtaisuutta ja hyötyä. Aiheen valinnan jälkeen tutkimukselle asetetaan tavoitteita ja tutkimuskysymykset. Teoreettinen viitekehys määritellään kirjallisuuden avulla. Teoreettisen viitekehysten rakentamisen jälkeen pohditaan tarkemmin sitä, miten tutkimus käytännössä toteutetaan: valitaan lähestymistapa, soveltuvat tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysitapa. Laurean opinnäytetyöhön, kuten myös useimmiten tutkimuksissa, tehdään aluksi tutkimussuunnitelma, jossa nämä edellä mainitut asiat avataan. Kun tutkimussuunnitelma on tehty ja hyväksytty, hankitaan tarvittavat tutkimusluvut ja aloitetaan aineiston hankinta. Aineiston hankinnan jälkeen aineisto analysoidaan ja tulokset tulkitaan ja raportoidaan. Tärkeä työvaihe tutkimuksen lopuksi on myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Juuti & Puusa 2020.)

##### 4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineiston hankintaa toteutetaan erilaisin menetelmin, laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein yksilö- tai ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai erilaisia havainnoinnin keinoja. Usein aineistonkeruumenetelmiä saatetaan myös yhdistellä. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan usein saada selville ihmisten kokemuksia ja tällöin on tärkeää, että tutkija itse pysyy neutraalina osapuolena eikä esimerkiksi haastattelussa osallistu keskusteluun tai tuo omia mielipiteitään esille. Tässä opinnäytetyössä käytettiin yksilöhaastatteluja sekä workshop-työkentelyä. (Juuti & Puusa 2020.)



#### 4.1.1 Haastattelut

Haastattelut ovat yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyössä kerättiin aineistoa yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluita käytetään menetelmänä silloin, kun halutaan saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa. Haastattelua suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon se, että haastattelussa puhuu ymmärrettävää ja selkeää kieltä, jotka haastateltava henkilö ymmärtää. Haastattelukysymykset ovat tärkeitä asetella siten, että tutkittavan kohteen on helppo ymmärtää ja sisäistää ne. Kysymykset eivät saa siis olla liian vaikeita tai moniulotteisia. (Puusa 2020a.)

Tutkimuksessa käytettäviä haastatteluja on erilaisia ja niiden suurimmat erot ovat siinä, kuinka vapaata tai ohjattua haastattelu on eli mikä on haastattelun strukturointiaste. Erilaisia haastattelumalleja on strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvä haastattelu. Haastattelu voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna ja se voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai sähköisiä välineitä, kuten esimerkiksi Teams-sovellusta tai sähköpostia, käyttäen. Haastattelutyypin valinnan tulee olla tarkoin pohdittua ja perusteltua, ei pelkästään oman maun mukaan valittua. (Puusa 2020a.)

Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu on eniten ohjattua ja ennalta valikoitua. Strukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina, puolistrukturoitu haastattelu on hieman vapaampi. Avoimessa haastattelussa on tiedossa vain tutkijan valitsema aihepiiri, mutta muuten haastattelu on vapaamuotoinen keskustelu, jossa ei ole teemoja tai kysymyksiä valmiina, vaan keskustelu etenee tutkittavan vastauksien mukaan. Syvähaastattelu on menetelmä, johon tutkijalta vaaditaan koulutusta ja tutkittavan ilmiön teoreettista osaamista. (Puusa 2020a.)

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, jota ohjaa etukäteen päätetyt teemat ja niitä syventävät kysymykset. Teemahaastattelussa haastateltava saa kertoa vapaamuotoisesti kokemaansa ilmiöstä tai asiasta ja valitut teemat ja kysymykset ovat ohjaamassa keskustelua. Teemojen avulla tutkija pystyy poimimaan haastattelusta tietoa, jota hän voi myöhemmin tulkita teorian pohjalta. Erityisesti teemahaastattelussa on tärkeää, että haastateltava ymmärtää haastattelijan asettamat teemat ja haastattelija ja haastateltava puhuvat niin sanotusti samaa kieltä. Teemahaastattelussa tutkijan rooli saattaa myös vaihdella, joskus tutkija on lähinnä kuuntelijana, joskus taas aktiivisemmin suorien kysymyksien esittäjänä - riippuen siitä, miten aktiivinen tai epäaktiivinen haastateltava on ja miten hyvin haastateltava saa tuotettua tietoa teemojen avulla. Etukäteissuunnittelun ja teemojen määrittelyn avulla varmistetaan se, että tutkija saa tarvittavaa, hyödyllistä sekä riittävää tietoa tutkimukselle olennaisista ilmiöistä ja ongelmista. (Puusa 2020a.)

#### 4.1.2 Ryhmäkeskustelut

Ryhmäkeskusteluja käytetään myös laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Ryhmäkeskusteluille ominaista on se, että niissä osallistujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tämä piirre voi olla samalla erittäin monimutkainen, mutta myös antoisa. Ryhmäkeskusteluissa osallistujat saattavat ottaa vaikutteita muiden osallistujien sekä keskustelunvetäjän puheista, ilmeistä ja eleistä. Ryhmäkeskusteluissa osallistujat saattavat myös valita eri tavalla, mistä asioista puhuvat ja millä tavalla, kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmäkeskusteluihin vaikuttaa monet tyypilliset piirteet, joita voi havaita kaikissa ryhmätilanteissa ja sosiaalisissa suhteissa. Esimerkiksi ryhmän osallistujien tunteet, jännitteet, valtasuhteet ja luovuus vaikuttavat ryhmäkeskusteluun ja sen sujuvuuteen. Vaikka nämä piirteet voivat tuoda haasteita, voidaan niiden ajatella olevan myös suuri rikkaus. (Valtonen & Viitanen 2020.)

Ryhmäkeskustelujen valmisteluissa tulee pohtia monia asioita. Miltä kohderyhmältä tutkittavaa tietoa halutaan saada: työntekijöiltä, johtajilta, asiakkailta vai joltain muulta ryhmältä? Kuinka monta osallistujaa ryhmäkeskusteluun olisi hyvä osallistua? Miten samanlaisia tai erilaisia osallistujia keskusteluun halutaan? Suomessa ryhmäkeskusteluihin osallistuu yleensä 6-8 osallistujaa, muissa maissa tätä enemmän. Jonkinasteinen keskusteluun osallistuvien samankaltaisuus on vuorovaikutuksen kannalta hyvä, mutta toisaalta erilaisuus voi tuoda paremmin erilaisia näkökulmia esille tutkittavasta ilmiöstä. (Valtonen & Viitanen 2020.)

Ryhmäkeskustelun vetäjän rooli on ohjata keskustelua tavoitteiden kautta sekä kannustaa ja rohkaista osallistujia. Ryhmäkeskustelun alussa vetäjä esittelee keskustelun säännöt ja rajat ja käytännön asiat. Ryhmäkeskustelu on usein järkevää aloittaa aloituskierröksellä, jolloin jokainen osallistuja pääsee esittelemään itsensä jollain tavalla. Ryhmänvetäjä voi käyttää keskustelun edessä erilaisia menetelmiä ja keinoja keskustelun ohjaajana ja tukena. Ryhmänvetäjä voi käyttää keskustelun tukena kysymyksiä, visuaalisia tekniikoita tai projektiivisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi roolipelejä tai piirrostehtäviä. (Valtonen & Viitanen 2020.)

#### 4.1.3 Workshop

Workshop sana on englanninkielinen ja se tarkoittaa suomennettuna työpajaa. Workshop on ryhmälähtöistä työskentelyä eli fasilitointia. Fasilitointiin on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tietty ryhmä voi etsiä ratkaisukeinoja ja esimerkiksi kehitysideoita. Tällaisissa menetelmissä on tärkeää, että jokaisen mielipide nousee esille. Workshop on yksi fasilitointimenetelmistä. (Summa & Tuominen 2009.) Workshopissa on hyvä olla fasilitaattori eli ryhmänvetäjä, joka on puolueeton ja neutraali kuuntelija, joka myös tarvittaessa auttaa työpajaan osallistuvia selkeyttämään ja kiteyttämään työpajassa käsiteltäviä asioita. Fasilitaattorin tulee osata pitää yllä ryhmän energiatasoa ja antaa ryhmälle ohjeita workshopin eri vaiheissa. Fasilitaattorin tulee välillä esittää kysymyksiä ja mukauttaa menetelmät tilaisuuteen sopiviksi. (Kantojärvi 2012, 40.)

Workshopin onnistuminen edellyttää sen vetäjältä suunnittelua ja perehtymistä erilaisiin metodeihin ja työvälineisiin ja hänen tulee osata keinoja, joilla innostaa ja osallistaa osallistujia. Työpaja on väline, jota voidaan käyttää, kun halutaan saada ideoita ja ratkaisuja monesta eri näkökulmasta käsiteltävään aiheeseen. Työpajan tarkoitus on kehittää ja innovoida ja viedä toteutuskelpoiset ideat käytäntöön. Työpajan suunnittelun lisäksi työpajalle täytyy asettaa selkeät tavoitteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Työpajan suunnittelussa tulee ottaa myös huomioon se, miten työpajan tuloksia mitataan ja arvioidaan. (Lappalainen 2021a.)

Työpajoja on monenlaisia ja niiden onnistumisaste vaihtelee, mutta usein parhaimmat tulokset saadaan, jos työpajassa keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Osallistujien oma innostus ja kannustus ideoiden kehittämiseen edesauttaa workshopin onnistumista. Työpajoissa 80 prosenttia työstä on valmistelua ja 20 prosenttia workshopin pitämistä - riittävällä valmistelutyöllä saadaan parhaita tuloksia aikaan. Onnistuneen workshopin seurauksena yhteisymmärrys lisääntyy, uusille näkökulmille annetaan mahdollisuus ja vuorovaikutus paranee. (Lappalainen 2021b.)

Workshop voidaan järjestää myös etäyhteyksin. Etäworkshopeissa voidaan hyödyntää internetistä löytyviä erilaisia digitaalisia valkotauluja. Videopalaverisovellusten, kuten esimerkiksi Teamsin, käytössä kannattaa hyödyntää mahdollisuuksia jakaa osallistujat pienempiin ryhmiin. Lisäksi fasilitaattorin rooli on tärkeä varsinkin etäworkshopeissa. Workshop kannattaa aloittaa lyhyellä esittäytymiskierroksella tai herättelevällä kysymyksellä, jolloin jokainen osallistuja pääsee alusta saakka osallistumaan työskentelyyn. Etäworkshopeissa on tärkeää muistaa tauot, suunnitella työ hyvin sekä testata teknisten välineiden ja alustojen toimivuus etukäteen, jotta työskentely pääsee mahdollisimman mutkattomasti sujumaan. (Vikman 2020.)

#### 4.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineistonkeruun jälkeen alkaa tutkimuksen aineiston analyysivaihe, jossa tutkija pyrkii samaan aikaan etsimään keräämästään aineistosta ryhmittelyyn soveltuvia luokkia tai teemoja sekä hankkimaan lisää tietoa oman tutkimuksensa tueksi perehtymällä teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Aineistoa analysoidaan, jotta voidaan ymmärtää tutkimuksen kohteena ollut ilmiötä paremmin sekä kuvailemaan ja tulkitsemaan sitä. Analysoinnin avulla kerätty aineisto tiivistetään ja muutetaan selkeään, helposti luettavaan muotoon. Sisällönanalyysin avulla pyritään löytämään ja jäsentämään tietoa, jonka avulla tutkittua ilmiötä voidaan tulkita laajemmin. Usein laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto teemoitellaan etsimällä aineistosta esimerkiksi niitä piirteitä, mitkä ovat yhtenäisiä useammalle haastatellulle. Tällaisessa luokittelussa voidaan käyttää erilaisia keinoja, mutta useimmiten tarkoituksena on löytää aineistosta samankaltaisia tai samantyyllisiä termejä ja kategorisoida ne omiin ryhmiinsä. Näiden kategorioiden avulla pyritään löytämään ratkaisuja tutkimuskysymyksiin. Aineiston

analysoinnin jälkeen tutkijan täytyy vielä tehdä tutkimuksensa tuloksista selkeitä tulkintoja ja johtopäätöksiä, pelkkä analysointi ei riitä. (Puusa 2020b.)

## 5 Kehittämistehtävä

Tässä opinnäytetyönä toteutettavassa kehittämistehtävässä on tarkoitus selvittää ja saada tietoa perheoikeudellisten palveluiden etäjohtamisesta ja sen vaikutuksista työhön ja johtamiseen ja saada työntekijöiltä ideoita, miten kehittää etäjohtamista perheoikeudellisissa palveluissa. Kehittämistehtävän käytännön toteutuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa kehittämisaineiston hankinnassa ja sen analysoinnissa. Samoin kehittämisessä käytetään erilaisia osallistavia menetelmiä ja lähestymistapoja yhteiskehittämisen vaiheessa. Kehittämistehtävässä sovelletaan toimintatutkimuksen perusperiaatteita, kun työkäytänteitä eli etätyötä ja sen johtamista kehitetään työyhteisön kanssa (Meyer 2000). Tutkimuksellisesti kehittämistoiminnassa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten etäjohtaminen näyttäytyy perheoikeudellisissa palveluissa?
- Millaisia vaikutuksia etäjohtamisella on ollut työhön ja johtamiseen? (tuki, työhyvinvointi)
- Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää?

### 5.1 Kehittämistoiminnan menetelmät

Kehittämistehtävässä on tarkoitus saada vastauksia kysymyksiin haastattelemalla kahta esihenkilöä teemahaastattelulla ja tekemällä workshop-työskentelyä lastenvalvojien kanssa ja saada näin vastauksia ja kehittämisideoita kehittämistyöhön.

Aineisto kerättiin perheoikeudellisissa palveluissa valituilta työntekijöiltä ja kahdelta esihenkilöltä. Esihenkilöitä haastateltiin teemahaastattelulla ja työntekijöille järjestettiin workshop. Sekä haastattelut että workshop järjestettiin Teams-sovelluksen kautta etäyhteyksin koronapandemian takia. Aikataulumuutosten takia toinen haastatteluista järjestettiin ennen workshopia ja toinen haastatteluista workshopin jälkeen. Haastattelut ja workshopit suunniteltiin erikseen eikä esihenkilöiden tai työntekijöiden vastauksia huomioitu haastatteluiden tai workshopin suunnittelussa vaan kyseessä oli erilliset ja eri tavalla toteutetut aineistonkeruut. Workshopiin osallistui 5 työntekijää ja haastatteluihin kaksi esihenkilöä. Haastattelut ja workshopit toteutettiin maaliskuussa 2021.

### 5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu koostuu tietyistä teemoista. Kehittämistyössä teemat suunniteltiin siten, että niillä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa ei ole siis valmiiksi mietittyjä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelu etenee mietittyjen teemojen ja niitä pohjustavien kysymysten mukaisesti. Tämä auttaa haastateltavan omien ajatusten esille tulemiseen ja myös haastattelijat vapautuvat tietynlaisesta roolista. Haastattelussa on kuitenkin tärkeää havainnoida, että kaikki teemat käydään läpi, niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella keskustelun etenemisen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48, Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Haastatteluissa käytetyt teemat olivat:

- Korona ja etätyön sekä etäjohtamisen valmiudet
- Työn ja johtamisen uusi arki
- Etäjohtamisen haasteet
- Etäjohtamisen tuki ja työhyvinvointi
- Etäjohtamisen mahdollisuudet ja kehitysideat
- Loppuyhteenveto

### 5.1.2 Workshop

Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä workshopin tavoitteet. Jos tavoitteita ei ole suunniteltu tarkasti, voi mahdollisesti käydä niin, ettei workshop tuotakaan tarvittavia ideoita eikä näin myöskään päästä hyödyntämään mukana olleiden tietotaitoja. Workshop työskentelyä suunniteltaessa on hyvä miettiä kunnan aikataulu, jossa on alku ja selvä loppu. Suunniteltaessa tulisi myös huomioida ketä workshopiin kutsutaan ja minkä takia. Aluksi on hyvä kertoa osallistujille workshopin tarkoitus. (Kantojärvi 2012.)

Usein workshopissa käytetään ennakotehtäviä ja nämä olisi hyvä toimittaa ajoissa osallistujille. Tässä workshopissa emme tehneet ennakotehtäviä, vain ohjeistimme miten osallistujat voivat valmistautua workshopiin. Workshop työskentelyyn liittyviä ennakkovalmisteluja ovat välineiden ja tilojen sekä tarvikkeiden hankinta ja tilojen toimivuuden tarkistaminen. Tässä workshopissa tuli ohjaajien tutustua Teams-työkaluihin ja erilaisiin digitaalisiin alustoihin ja niiden toimivuuteen etätyöskentelyssä. Suunniteltaessa workshopia on hyvä varautua kaikenlaisiin muuttuviin olosuhteisiin, esimerkiksi sellaiseen, että osallistujia on vähemmän kuin on suunniteltu. (Kantojärvi 2012, 41-53.)

Saadakseen workshopista optimaalisen hyödyn on tärkeää suunnitella tuleva workshop hyvin. Vaarana workshopissa on, ettei se palvele kehittämistoiminnan tarkoitusta. Workshopin järjestäminen vaatii siis huolellista suunnittelua ja tavoitteiden miettimistä. Aluksi olisi hyvä

mieltä, mitä workshopilta halutaan ja valita erilaiset menetelmät sen mukaisesti. Tärkeää on siis aluksi mieltä tavoite ennen kuin aloitetaan mieltämään sopivia toteuttamistapoja, menetelmiä ja keinoja. Aikataulun tulisi olla tarkka, mutta joustava. Suunnittelussa tulisi myös huomioida workshopin kokonaiskesto, koska liian pitkissä workshoppeissa osallistujat väsyvät. (Palveluntuotteistaminen 2021.)

### 5.1.3 Työpajassa hyödynnettyjä osallistavia menetelmiä

Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia inspiroinnissa, ideoinnissa sekä koontivaiheessa. Menetelmistä esittelemme ne, mitä valitsimme käyttää tässä kehittämistehtävässä. Kuvaamme menetelmiä yleisellä tasolla. Kehittämistyöhön parhaiten soveltui mielestämme kuvakortit, inspiroivat kysymykset, ideointikasi ja minuuttikierron sekä sovellettuna hiljainen ryhmittely. Käytimme workshopissa myös yhteistä keskustelua kehittämisideoiden eteenpäin viemisen suunnittelussa. Työpajoissa käytettävillä osallistavilla menetelmillä on monia hyötyjä ryhmätyöskentelyyn. Osallistavat menetelmät nostavat ryhmän energiatasoa, rakentavat luottamusta sekä myönteistä ilmapiiriä. Osallistavat menetelmät helpottavat omien ajatusten jäsentämistä ja esittelyä sekä osallistumista yhteiseen suunnitteluun. Lisäksi osallistavien menetelmien avulla voidaan oppia muilta sekä saada palautetta omasta osaamisesta. (Taipale 2005.)

Kuvakortit ovat menetelmä, jossa osallistujien keskustelua tai työskentelyä tuetaan ja edistetään kuvilla. Kuvakortteja voidaan käyttää tutustumisessa, virittäytymisessä tai luottamuksen rakentamisessa. Niitä voidaan käyttää myös nopeassa arvioinnissa tai palautteen saamisessa. Valmistautumisessa valitaan sopivimmat kuvat työskentelyn tueksi. Valmiilla kysymyksillä pyydetään osallistujia valitsemaan mieleinen kuva kyseiseen kysymykseen. (Innokylä 2021.)

Inspiroivat kysymykset-menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan osallistujilta erilaisia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Tässä menetelmässä helpottaa fasilitointia, jos ideoita keskitytään mieltämään yksi kerrallaan. Menetelmässä kysymyksillä johdatellaan kehittämään ajatusta aina vain pidemmälle. (Kantojärvi 2012, 152.)

Ideointikasi on menetelmä, joka tehostaa ideointia. Ideointikasi voidaan käyttää, kun halutaan nopeasti ideoita ilman itsesensuuria. Käytössä voi olla taiteltu paperinpala tai postlaput tai muistiinpanovälineet. Jokainen ideoi kahdeksan erilaista ideaa paperille. Yhteensä aikaa annetaan noin neljä minuuttia. Jokainen itsenäisesti valitsee seuraavaksi ohjeiden mukaisesti parhaan ideansa ja esittelee sen ryhmälle. Parhaat ideat valitaan äänestämällä joko pienryhmissä tai koko ryhmänä. (Innokylä 2021.)

Minuuttikierron on menetelmä, jossa jokaisella osallistujalla on yksi minuutti aikaa kertoa näkemysensä, mielipiteensä tai ajatuksensa johonkin ennalta määrättyyn asiaan. Menetelmä on nopea ja helppo tapa aktivoida osallistujia. Tarkoitus on antaa kaikille tasavertainen mahdollisuus edistää omia ajatuksiaan. Menetelmän avulla voidaan rikkoa valtasuhteita ja aktivoida

passiivisia osallistujia. Menetelmää jalostamalla voidaan käyttää sitä myös aloituksessa tai lopetuksessa. (Innokylä 2021.)

Hiljainen ryhmittely-menetelmässä ryhmä kirjoittaa ideoivia asioita paperille joko yksin tai ryhmässä. Seuraavaksi käydään keskustelemalla lappujen sisältö läpi. Tämän jälkeen laput ryhmitellään tehtävänannon mukaan, esimerkiksi tärkeysjärjestykseen. Työskentely tässä vaiheessa tapahtuu hiljaisesti. Hiljaisuus on tärkeää, koska se antaa jokaiselle rauhan työskennellä. Seuraavaksi käydään listoja läpi ja keskustellaan niistä. Menetelmän tarkoitus on luoda yhteisiä ideoita sekä valita niistä parhaat jatkotyöstöön. Tässä menetelmässä kaikilla on tasa-  
puolinen mahdollisuus tuoda ideansa esille. (Kantojärvi 2012, 84.)

## 6 Kehittämistyön toteutus

Tässä kappaleessa esittelemme kehittämistyön toteutusta käytännössä. Esittelemme haastatteluiden ja workshopin sisällöt ja tarkemmin sen, miten aineistonkeruu toteutettiin.

### 6.1 Teemahaastattelut

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut olivat alun perin tarkoitus pitää ryhmähaastatteluna, mutta toisen esihenkilön poissaolon vuoksi haastattelut järjestettiin lopulta kahtena yksilöhaastatteluna. Haastattelut pidettiin teemahaastatteluina, jossa oli jokaisessa teemassa kaksi kysymystä. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti ja yhteensä haastatteluun oli varattu aikaa noin tunnin verran. Meidän roolimme haastattelussa oli neutraali ja esitimme vain kysymykset, emme kommentoineet tai osallistuneet keskusteluun. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden kautta. Seuraavassa kuvassa on esiteltynä haastattelurunko.

TEEMAT 10min/aihe:

1. KORONA JA ETÄTYÖN/ETÄJOHTAMISEN VALMIUDET
  - a. Miten työ ja johtaminen muuttuivat koronapandemian alkaessa perheoikeudellisissa palveluissa?
  - b. Millaisia valmiuksia oli etukäteen siirtyä etäjohtamiseen?
2. TYÖN JA JOHTAMISEN UUSI ARKI
  - a. Miten siirtyminen etätyöhön ja etäjohtamiseen tapahtui?
  - b. Mitä asioita siirtymävaiheessa piti ottaa huomioon esihenkilöiden näkökulmasta?
3. ETÄJOHTAMISEN HAASTEET
  - a. Millaisia konkreettisia haasteita etäjohtaminen on tuonut ilmi?
  - b. Miten olet kokenut johtamisen lähityössä vs. pandemian aikana etätyössä? Mitä eroavaisuuksia / samankaltaisuuksia olet havainnut?
4. ETÄJOHTAMISEN TUKI JA TYÖHYVINVOINTI
  - a. Millaista tukea olet saanut etäjohtamiseen ja millaista tukea toivoisit saavasi?
  - b. Miten pidät huolta omasta ja työntekijöiden työhyvinvoinnista etätyössä?
5. ETÄJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET JA KEHITYSIDEAT
  - a. Millaisia mahdollisuuksia etäjohtaminen on tuonut ja millaisena näet etäjohtamisen tulevaisuuden koronapandemian jälkeen?
  - b. Miten kehittäisit etäjohtamista yleisellä tasolla ja omassa työssäsi?
6. LOPPUYHTYENVETO
  - a. Mitä muita ajatuksia haluaisitte nostaa esille etäjohtamiseen liittyen?
  - b. Mitkä kolme asiaa jäivät sinulle mieleen tästä haastattelusta päällimmäisenä?

Loppukiitokset

Kuvio 1: Haastattelurunko

Molemmat haastattelut noudattivat samaa kaavaa, mutta aihealueiden pituus ja sisältö vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Pyrimme ohjaamaan haastattelua sen verran, että jokaiselle aihealueelle jäi tarpeeksi käsittelyaikaa. Siitä huolimatta toisessa haastattelussa aika loppui kesken ja viimeiset osiot jouduttiin käymään hyvin lyhyesti läpi. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin ja haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon. Litteroitu teksti käytiin läpi monta kertaa ja aineistoa jäsenneltiin ja luokiteltiin teemojen mukaisesti.

## 6.2 Workshop

Workshop suunniteltiin tarkan aikataulun mukaan. Suunnitelmassa oli erilaisia vaihtoehtoja riippuen osallistujamäärästä ja ryhmän aktiivisuudesta. Seuraavassa kuvassa on lopullisen workshopin runko:



**WORKSHOP 12.3. KLO 12-13.30**

- Esittelykierrros (ketä olemme) ja ”kerro yhdellä sanalla, mitä etäjohtamisesta tulee mieleen” - 10min
- Aiheen esittely ja workshopin esittely - Petra 5min
- Inspiroivat kysymykset - jaetaan pareihin (3-4 paria) pienryhmätiloihin - 27min:
  - Kysymykset: Mitkä asiat toimivat etäjohtamisessa? & Mitkä asiat eivät toimi etäjohtamisessa?
    - pari keskustele 7min aiheesta omassa pienryhmätilassa - 7min
    - palataan takaisin ryhmiin ja jokainen pari vuorollaan esittelee tuotoksensa - 20min
      - muut mykistävät kameran ja mikrofonin ja kuuntelevat
      - vetäjä kommunikoi esittelevän parin kanssa
      - lopuksi muut pyydetään osallistumaan keskusteluun ja kommentoimaan parin tuotosta
      - toistetaan jokaisen parin kohdalla
- Ideointikasi - käytetään Teamsin chat-toimintoa - 15min
  - jokainen miettii itsenäisesti 4-8 ideaa miten kehittää etäjohtamista - 5min (erityisesti ajatellen keskustelusta nousseita asioita, mitkä eivät toimi)
  - jokainen valitsee tämän jälkeen itselleen kaksi tärkeintä ideaa ja kirjoittaa ne chat-keskusteluun - 5min
  - tämän jälkeen jokainen käy äänestämässä omasta mielestään parhaan idean peukuttamalla chat-keskustelun viestiä (ei saa äänestää omaa) - 2min
  - lasketaan tulokset ja kerrotaan, mikä ideoista ”voittaa” -3min
- Yhteinen keskustelu - 20min
  - Mitä ajatuksia kehitysehdotukset herättävät?
  - Miten lähtisitte edistämään näiden ideoiden toteutusta käytännössä?
  -
- ”Mikä fiilis juuri nyt?” - kuvakortit + loppukiitokset ja kommentit 10min
  - Valitse kuva fiiliksestä, kommentti / sana mikä oli keskeinen oivallus
  - palaute workshopista

Kuvio 2: Workshop-runko

Workshop pidettiin 12.3.2021 klo 12-13.30 Teams-alustalla. Olimme osallistuneet lastenvalvojien tiimiin etäyhteyksillä jo aiemmin ja kerroimme tiimille tulevasta workshopista ja miten siihen tulisi valmistautua. Samalla näytimme tiimiläisille tekemämme Powerpoint-esityksen tulevasta workshopista sekä johdantoa aiheeseen etäjohtaminen. Samassa tilaisuudessa lähetimme sähköisesti kaikille saatekirjeet allekirjoitettaviksi ja ohjeet niiden palautukseen.

Workshopiin osallistui viisi lastenvalvojaa. Aloitimme Teamsin kautta pidettävän workshopin. Meillä oli aluksi vaikeuksia saada kaikki osallistujat oikeaan Teams-tapaamiseen, mutta pienien vaikeuksien jälkeen saimme tapaamisen aloitettua. Aloitimme leikkimielisellä minuuttikierröksellä. Alkukankeuden jälkeen osallistujat alkoivat työskennellä innostuneesti. Minuuttikierröksen jälkeen meillä oli kehittämistehtävän ja työskentelymuodon esittelemine. Inspiroivissa kysymyksissä jaoimme osallistujat eri alustaan tekemään työskentelyä.

Hyödynsimme Teams-alustaa jakamalla osallistujat kahteen pienempään ryhmään ja pyysimme osaa osallistujista sulkemaan kameransa ja osaa kommentoimaan vuorollaan. Ryhmät keskustelivat vuorotellen aiheesta ja kommentoivat keskustelua. Näin saimme keskusteltua aiheesta ja lähdimme tämän jälkeen kehittämään etäjohtamista. Ideointikasi menetelmällä

saimme jokaiselta osallistujalta hyviä ideoita etäjohtamisen kehittämiseen. Näistä ryhmä äänesti tärkeimmät asiat, joita haluaisivat lähteä kehittämään.

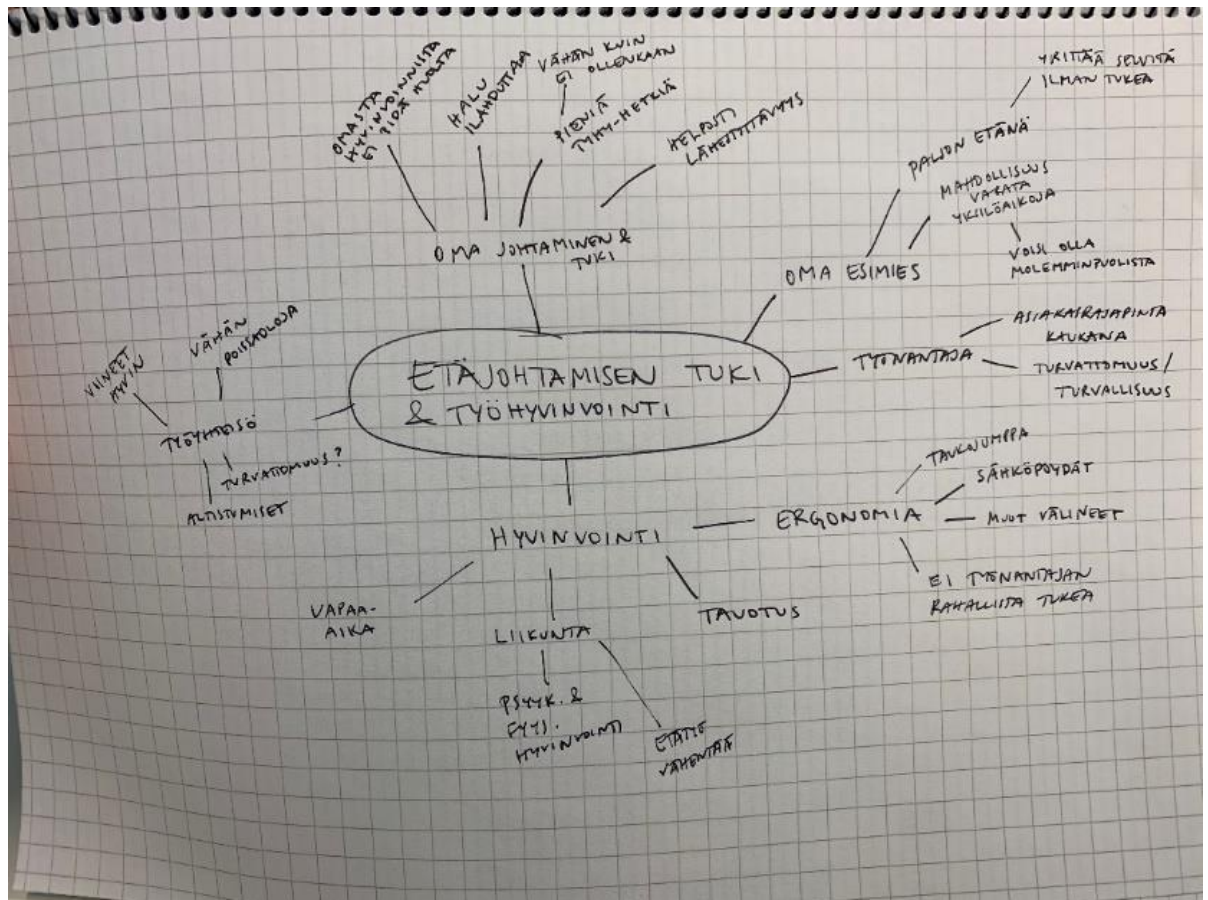
Seuraavaksi yhteisen keskustelun avulla saimme suunnitelmaa siitä, miten osallistujat haluaisivat lähteä kehittämään ideoitaan ja miten niitä voisi lähteä edistämään käytännössä konkreettisesti. Lopuksi käytiin minuuttikierron, jossa osallistujat antoivat palautetta workshopista ja lisäksi osallistujat valitsivat kuvakorteista kuvan, joka toi esille heidän keskeisiä oivalluksiaan aiheesta ja omia tuntemuksiaan workshopista.

## 7 Kehittämistyössä saadun aineiston analyysi

Aineistonkeruun jälkeen haastattelut litteroitiin ja workshopin tuotokset jäseneltiin. Seuraavaksi esitellään, miten aineiston analyysivaihe eteni ja millaisia tuotoksia haastatteluista ja workshopista ilmeni.

### 7.1 Aineiston analyysivaiheet

Aineiston analysointi eteni vaiheittain ja haastatteluita ja workshopia analysoitiin myös hie- man eri tavoilla. Haastattelujen analysointivaihe alkoi sillä, että haastattelut litteroitiin tek- timuotoon ja samalla tunnistetiedot hävitettiin kirjoittamalla vastaajille vain numerotunnis- teet nimien sijaan. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin useaan kertaan ja tehtiin itselle muistiinpanoja ylös teemoittain. Usean lukukerran jälkeen aineistoa alettiin hahmottaa teke- mällä ajatuskartat jokaisesta teemasta. Alla esimerkki yhdestä ajatuskartasta.

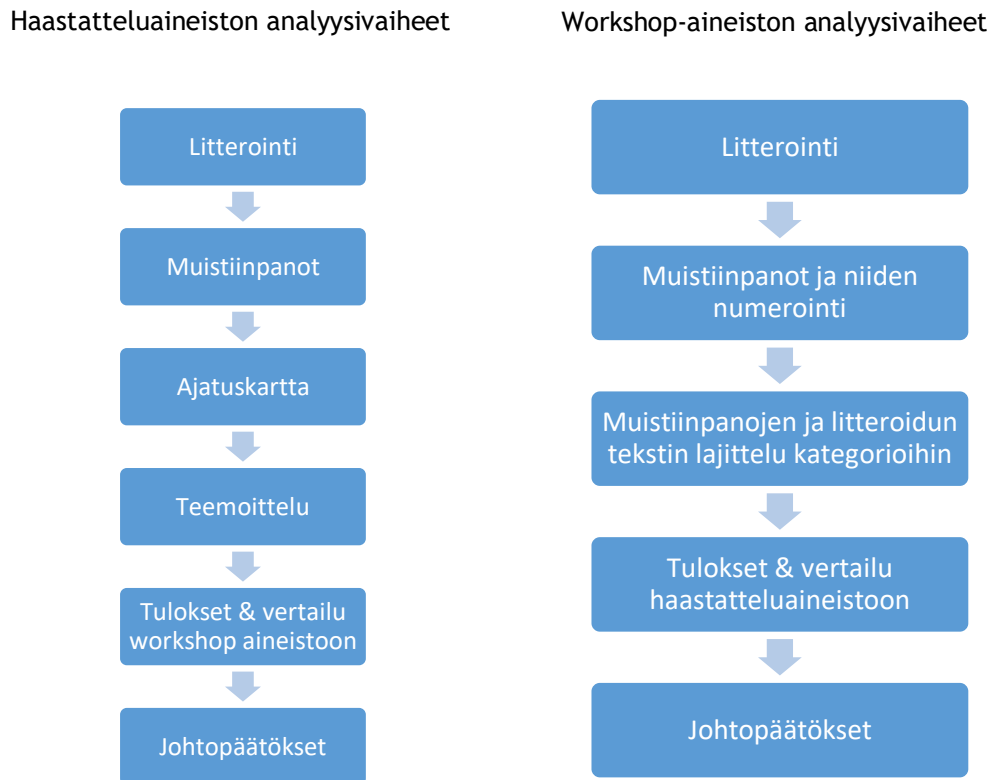


Kuvio 3: Ajatuskartta yhdestä haastatteluaineiston teemasta

Ajatuskarttoihin kirjoitettiin molempien haastatteluiden vastauksia keskeisesti ja tämän jälkeen tehtiin omaa työtä tukeva taulukko keskeisistä teemoista. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston analyysin purkaminen ja sen kirjoittaminen auki. Aineiston analysoinnin jälkeen kirjoitettiin vielä keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Tässä vaiheessa haastatteluiden aineistoa vertailtiin myös workshop-aineistoon, jotta saatiin näkymää myös sille, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia haastatteluissa ja workshopissa ilmeni.

Workshopin aineisto analysoitiin hieman eri tavalla. Workshopissa fasilitaattorin rooli oli lähinnä kysymyksen esittämistä ja osallistujat vastasivat kysymyksiin. Etänä järjestetyssä workshopissa ei tullut ollenkaan paperisia muistiinpanoja, kuten post-it-lappuja. Siksi fasilitaattorin yksi tehtävä suunnitellusti oli vastauksien kirjaaminen ylös. Aineiston purkamista varten workshopissa otettiin kuvat jokaisesta kysymyksestä ja näihin liitettiin fasilitaattorin kirjoittamat vastaukset. Aineiston purku tapahtui sekä videonauhoituksen litteroinnin, sekä fasilitaattorin kirjoittamien muistiinpanojen pohjalta. Aineiston analysoinnissa muistiinpanot ja litteroinnit lajiteltiin kysymyksittäin samantyyppisiin kategorioihin. Muistiinpanot numeroitiin,

joten ne pystyttiin liittämään tiettyihin kysymyksiin. Kategorioiden perusteella aineisto purettiin tekstimuotoon, jonka jälkeen kirjoitettiin tulokset ja johtopäätökset. Samalla vertailtiin myös tuloksia haastatteluaineistoon.



Kuvio 4: Haastattelu- ja workshop-aineiston analyysivaiheet

## 7.2 Workshopin tulokset

Hyvinä ja toimivina asioina etätyössä ja etäjohtamisessa workshopista nousivat esille teknisten yhteyksien ja välineiden toimiminen, esihenkilön tavoitettavuus ja tarttuminen esille tulleisiin ongelmiin. Toimivina seikkoina pidettiin myös sitä, että yhteydet, rakenteet sekä välineet kommunikointiin toimivat hyvin etätöissä ja tiimin katsottiin toimivan hyvin myös etäyhteyksin. Workshopissa nostettiin etäjohtamisen ja etätyön haasteeksi se, että käytännön ohjeet etätyöhön olivat epäselvät sekä epäyhtenäiset. Aineistosta nousi myös esille huoli työvälineiden ergonomiasta.

Etätyöhön liittyvää virtuaalista kommunikointia ei pidetä kasvoitusten tapahtuvaa vuorovai- kusta parempana tai edes korvaavana asiana. Haasteena etäjohtamisessa on vuorovaikutuksen toimiminen. Tämä nousi myös workshopin aineistossa esille. Työntekijöiden erillään oleminen on haasteellista. Työntekijät eivät voi enää vain piipahtaa toistensa tai esihenkilön huoneissa. Tämä tuli hyvin esille workshopista nousseista kommentteista.

”Jos olisi toimistolla, niin menisi heti kysäsemään. Se, välittömämpi keskustelu on vähempää.”

” Se tavoitettavuus, on kyllä ihan hyvin tavoitettavissa, mutta varmasti käytännössä, jos olisi fyysisesti läsnä, niin olisi, niin ku helpommin tavoitettavissa.”

”Kynnys ottaa etänä yhteyttä on jotenkin suurempi.”

Workshopissa tuli esille myös yhteisten pelisääntöjen ja luottamuksen tärkeys osallistujien kommentoinneissa ja niiden vaikutus työntekemiseen. Näin workshopissa kommentoitiin aiheita:

”Samat säännöt kaikille ja ne, olisi hyvä auki puhua.”

”Ne ohjeistukset olisi hyvä, vaikka käydä uudelleen läpi yhdessä.”

” Etätyötä pitäisi mitata tulosten mukaan.”

Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia tuli tässä workshopissa aineistosta esille mm. seuraavasti:

” Läsnaolon puute.”

” Silloin olisi varmuus, että voi häiritä toisia, eikä tarvii yksin pohtia.”

” Ollis turvattu tuommoinen, että joskus olisi turvattu aika, että saat silloin ja silloin kysyä.”

Aineiston mukaan jotkut työntekijät kokevat eristyneisyyttä tai yksinäisyyttä etätöissä. Jotkut työntekijät kokivat myös sosiaalisen tuen puuttumisen ikävänä ja haasteellisena. Sosiaalisen tuen puuttuminen voi tutkitusti lisätä työntekijöiden työuupumusta ja työssä koettua stressiä. Siksi etäjohtamisen kehittämisessä olisikin hyvä huomioida tämä ja pyrkiä lisäämään eri yhteydenpitokeinoja ja tapoja.

### 7.2.1 Workshopista nousseet kehittämisideat

Osallistujat olivat hyvin innokkaita keskustelemaan ja ideoimaan erilaisia asioita liittyen etäjohtamiseen ja etätyöhön. Workshopin fasilitaattoreiden ei tarvinnut motivoida keskusteluja tai ideoimista. Fasilitaattoreiden tuli kuitenkin huolehtia siitä, että kaikki ehtivät puhumaan vuorollaan ja tasapuolisesti. Workshop toteutui suunnitellusti ja aikataulu toimi hyvin.

Workshopissa tuli paljon ideoita liittyen etäjohtamisen ja etätyön kehittämiseen. Tässä luetellaan ne kehitysideoita, jotka pääsivät äänestyskseen asti tässä workshopissa.

Ensimmäinen idea oli eräänlaisen virtuaalisen kahvihuoneen kehittäminen Teamsiin. Osallistujat toivoivat mahdollisuutta vapaaseen keskusteluun myös kollegojen kanssa. Nykyisin koronapandemian takia mahdollisuus spontaaniin keskusteluun on vähäistä osallistujien mielestä. Kahvihuoneen pääasiallinen tarkoitus olisi kuitenkin, että esihenkilöltä voisi tarvittaessa nopeasti ja spontaanisti kysellä akuutteja asioita.

Toinen kehittämisidea oli erään järjestelmän mahdollisuuksien hyödyntäminen etätöissä joustavasti.

Kolmas idea oli Teams-keskusteluryhmä erilaisille työhön liittyville kysymyksille, jotta jokainen työyhteisössä löytäisi helposti vastauksia aihealueittain ajankohtaisiin teemoihin. Keskusteluryhmät luotaisiin Teamsiin alaotsikoittain.

Neljäs kehittämisidea liittyi käytännön ohjeisiin etätöihin liittyen ja niiden yhtenäistämiseen perheoikeudellisissa palveluissa.

Viides idea oli, että esihenkilöllä olisi varattuna kalenterissa avoin aika, jolloin häneen voisi aina olla matalla kynnyksellä yhteydessä.

#### 7.2.2 Kehittämisideoiden eteenpäin vieminen

Workshopissa osallistujat päättivät esittää nämä kaikki äänestyksessä nousseet ideat heidän omassa lastenvalvojien tiimissä esihenkilölle ja työntekijöille, jotka eivät päässeet osallistumaan workshopiin. Osa ideoista sovittiin myös tuotavan esille seuraavassa yksikkökokouksessa. Workshopin osallistujat sopivat myös, kuka ottaisi lastenvalvojien tiimissä kehitysideat esille. Osallistujat lähtivät myös samalla testaamaan erilaisia Teams-keskustelukanavien luomisia eri aihealueille auttamaan työn arjessa.

### 7.3 Haastattelut

Kahden esihenkilön teemahaastatteluissa nousi esille monia teemoihin liittyviä asioita, jotka jaoteltiin analyysivaiheessa seitsemään ryhmään: etätyö, etätyön haasteet, etäjohtaminen, etäjohtamisen haasteet, työhyvinvointi ja tuki, mahdollisuudet ja kehitysideat.

#### 7.3.1 Etätyö

Etäjohtamiseen liittyy läheisesti myös etätyö ja haastatteluissa käsiteltiin paljon myös etätyöhön liittyviä asioita ja vastaajat myös toivat itse esille monia etätyöhön liittyviä seikkoja, joita esitellään tässä alaluvussa tarkemmin. Koronapandemian aiheuttama etätyöhön siirtyminen tapahtui nopeasti ja ilman ennakkovaroituksia. Haastatteluissa nostettiin esille se, että etätyöhön sisältyy kaksi tasoa: työntekijöiden oma etätyö sekä etäyhteyksin tehtävä asiakastyö. Näiden kahden tason yhdistelmiä voi olla monenlaisia, esimerkiksi sekä työntekijä että

asiakas voivat olla omissa kodeissaan tai työntekijät voivat olla työhuoneissaan työpaikalla ja asiakas etäyhteyksillä.

Esihenkilöt nostivat esille sen, miten helposti ja ennakkoluulottomasti työntekijät siirtyivät etätöihin ja ottivat haltuun uudenlaiset tavat tehdä työtä. Työntekijöiden tuli etätöihin siirtyäessä selvittää esihenkilöiden kanssa, millaisia yhteyksiä ja työvälineitä tarvitaan kotona tapahtuvassa etätöissä ja varmistaa, että yhteydet toimivat. Työntekijöitä kiiteltiin muutosten sietokyvystä ja osaamisen tasosta.

Etätöiden hyödyksi, mutta myös haasteeksi nostettiin työntekijöiden vapaus valita, miten paljon etätöitä he tekevät. Haastatteluissa pohdittiin etätöiden suunnitelmallisuutta ja sitä, kuinka kannattavaa se on. Tiimeissä on vaihtelevia käytäntöjä sen suhteen, miten etätöitä suunnitellaan ja miten siitä ilmoitetaan ja raportoidaan ja myös esihenkilöiden välillä oli vaihtelua siinä, mikä koettiin järkeväksi.

### 7.3.2 Etätöiden haasteet

Haastatteluissa tuotiin ilmi myös monia etätöihin liittyviä haasteita. Esihenkilöt kokivat, että fyysinen etäisyys työntekijöihin on haaste myös etätöiden kannalta, ei pelkästään johtamisen. Koettiin, että etäyhteyksillä toimittaessa yhteydenpitokanavat ovat rajalliset ja väärinymmärryksiä voi tapahtua työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Lisäksi koettiin, että etätöissä on vaarana myös informaatiovaje, kun sosiaalinen kanssakäyminen, kuten esimerkiksi yhteiset lounaat, kahvittelet ja käytäväkeskustelut ovat jääneet pois. Usein niin sanotussa epävirallisessa kanssakäymisessä tapahtuu myös paljon olennaista tiedonsiirtoa sekä tiimin sisällä, että myös eri yksiköiden välillä. Tämä koettiin haasteeksi etätöissä.

Molemmat vastaajat nostivat esille myös sen, että etätöiden takia yhteydenpito työntekijöihin on haastavampaa. Etätöitä tekevät työntekijät asettuvat erilaiseen asemaan riippuen siitä, kuinka aktiivisia tai epäaktiivisia he ovat pyytämään apua. Haasteeksi katsottiin myös se, että millä tavalla työntekijät saadaan kokemaan, että heitä kuullaan.

### 7.3.3 Etäjohtaminen

Esihenkilöiden haastattelussa etäjohtaminen ja sen haasteet olivat luonnollisesti suuressa roolissa. Viestintä on johtamisessa tärkeää, mutta erityisen tärkeää se on silloin, kun kyseessä on etäjohtaminen ja äkilliset muutokset, kuten koronapandemian aikana. Esihenkilöiden mielestä rauhallinen ja selkeä viestintä on tärkeää erityisesti muutostilanteissa ja etäjohtaminen oli eräänlaista kriisinhallintaa. Etäjohtamisessa on erittäin tärkeää luottamus työntekijöihin ja sen osoittaminen sekä se, että työntekijät tulevat kuulluksi. Esihenkilöiden on tärkeää joh-

taa alaisiaan siten, että he osoittavat aitoa kiinnostusta heitä kohtaan. Etäjohtamisessa täytyy ottaa huomioon myös se, että tarvittaessa työntekijöiden tulee saada apua ja tukea nopeasti, myös etäyhteyksin.

Etäjohtamisessa esihenkilöltä täytyy löytyä rohkeutta tehdä nopeita ratkaisuja silloin, kun tilanteet ovat uusia eikä niihin ole valmiita malleja ja toimintatapoja. Samaan aikaan esihenkilön tulee huolehtia myös monista käytännönasioista ja siitä, että työ sujuu myös poikkeustilanteissa. Haastattelussa nostettiin esille se, että vaikka etäjohtaminen on monella tavalla erilaista, on sen perusidea kuitenkin sama. Tärkeää on asenne ja luottamus omiin työntekijöihin sekä sujuva kommunikointi.

#### 7.3.4 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisessa nähtiin myös paljon haasteita. Eniten haastatteluissa tuotiin esille sitä, että fyysisen etäisyyden takia kommunikointi ja yhteydenpito työntekijöiden kanssa on vähentynyt radikaalisti. Yhteydenpidon vähentyminen ja kommunikointihaasteet ovat aiheuttaneet sen, että esihenkilöt eivät aina tiedä, mitä työntekijöille kuuluu ja myös väärinymmärryksiä saattaa syntyä, jos viestintä tapahtuu sähköpostien tai pikaviestien välityksellä. Työn kontrolloinnin nähtiin myös vaikeutuneen etäjohtamisen aikana. Haastatteluissa tuotiin eri puolia esille työn raportointiin liittyen ja koettiin, että työn raportointi ei ole tarpeellista ja raportoinnin vaatiminen voi aiheuttaa epäluottamusta. Työn raportointi ja tuloksellisuus ovat kuitenkin tärkeitä jollain tavalla tehdä näkyväksi.

Etäjohtamisessa on ollut myös haastavaa se, että valmiita malleja tai ohjeita ei ole ollut etäjohtamiseen. Esihenkilöt kokivat myös, että työnantaja ei ole ymmärtänyt aina asiakasrajapintaa riittävästi ja sieltä tulleet ohjeistukset ovat saattaneet hankaloittaa työtä. Lisäksi esihenkilöt ovat joutuneet mukautumaan uuteen tilanteeseen ja tekemään nopeita päätöksiä, koska etäjohtamiseen ei ole ollut valmista suunnitelmaa. Esihenkilöt kokivat kuitenkin ymmärtävänsä tämän täysin, sillä kukaan ei ole voinut osata varautua globaaliin pandemiaan ja sen mukanaan tuomaan äkilliseen etätööhön ja etäjohtamiseen. Esihenkilöt kokivat haasteeksi myös sen, että millä keinoin työntekijät saamaan tuntemaan, että heillä on tarvittava tuki ja apu edelleen saatavilla.

#### 7.3.5 Työhyvinvointi ja tuki

Haastatteluissa käytiin läpi laajasti myös etätöön ja etäjohtamisen työhyvinvointia sekä esihenkilöiden saamaa tukea etäjohtamiseen. Työhyvinvointiin liittyy monia asioita ja etätö voi heikentää niistä monia. Esihenkilöiden haastatteluissa puhuttiin paljon yleisesti etätööhön liittyvästä työhyvinvoinnista, ei pelkästään etäjohtamiseen liittyvästä. Esihenkilöt kokivat, että on tärkeää pitää sekä psyykkisestä että fyysisestä hyvinvoinnista huolta etenkin etätöön



aikana, jolloin työhyvinvoinnista voi olla vaikeampaa pitää huolta. Työhyvinvointiin liitettiin liikunta, työn tauotus, työergonomia sekä vapaa-aika.

Työhyvinvointiin kuuluu omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen ja liikunta on yksi sen muodoista. Etätö aiheuttaa sen, että kävelyä kertyy paljon vähemmän työmatkojen puuttumisen takia. Matka sängystä esimerkiksi keittiön pöydän ääreen on hyvin lyhyt ja tästä syystä liikuntaa ja kävelyä täytyy lisätä vapaa-ajalle huomattavasti enemmän. Etätöissä myös työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä ja esihenkilöt nostivat esille sen, että on tärkeää pitää huolta omasta vapaa-ajasta ja sen lisäksi myös tauottaa omaa työtä työpäivien aikana.

Työergonomia on etätöiden mahdollisesti suurimpia ongelmia. Usein kotoa ei löydy valmiiksi työhön soveltuvia työvälineitä ja kalusteita, ainakaan ergonomisia sellaisia. Esihenkilöt kertoivat, että osa työntekijöistä on hankkinut omakustanteisesti esimerkiksi sähköpöytiä ja muita työvälineitä helpottamaan etätöitä. Esihenkilön tehtävä on ollut omalla esimerkillään kannustaa ja näyttää mallia siitä, miten omasta työergonomiasta voi pitää parempaa huolta esimerkiksi taukojumpan avulla. Harmillista on haastatteluiden mukaan se, että työnantaja ei millään tavalla tue ergonomisten välineiden hankintaa töihin vaan ne pitää hankkia itse halutesaan.

Esihenkilöt kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan etätö ei ole vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin paljoa, vaan työntekijät ovat vaikuttaneet voivan hyvin ja sairauspoissaolot ovat olleet vähäisiä. Koronapandemia on kuitenkin aiheuttanut turvattomuutta ja pelkoa mahdollisista altistumisista. Työnantajan päätökset esimerkiksi siitä, millaisia maskeja saa käyttää ja millaisia varotoimia koronaviruksen varalta on, sai kritiikkiä haastattelussa. Esihenkilöt kokivat, että työnantajan päätökset eivät aina suojaa työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, sillä ylempällä tasolla ei ole samanlaista ymmärrystä siitä, millaista esimerkiksi asiakastyö on.

Haastatteluissa tuotiin esille myös etäjohtamiseen liittyvää tukea - sekä sitä, miten he itse esihenkilöinä pyrkivät tukemaan työntekijöitään ja miten heitä on esihenkilöinä tuettu omien esihenkilöiden toimesta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esihenkilöiltä saa tarvittaessa tukea ja myös pienet eleet ja teot vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Toinen haastateltavista kertoi, että kokee pandemiankin aikana tärkeänä ilahduttaa työntekijöitä pienillä teoilla, kuten esimerkiksi jouluna pienillä muistamisilla, vaikka suurempia pikkujouluja ei saatu järjestää. Esihenkilöt kokivat saavansa tukea myös omilta esihenkilöiltään, mutta tuki on ollut hieman yksipuolista - apua ei ole aina tarjottu, vaan sitä on pitänyt itse pyytää. Etäjohtamisen tukena katsottiin olevan hyödyksi koulutukset sekä esihenkilöiden työnohjausryhmä, josta on saanut arvokasta vertaistukea.

### 7.3.6 Etäjohtamisen mahdollisuudet

Etäjohtamisella katsottiin olevan monia mahdollisuuksia ja sen uskottiin myös jäävän pysyväksi osaksi työntekoa koronapandemian jälkeen. Etäjohtaminen on joustavaa ja antaa myös hyvää vaihtelua työlle, kun johtamista voi tehdä eri paikoista käsin. Esihenkilöt kokivat suureksi mahdollisuudeksi sen, että johtaminen ei ole enää aikaan tai paikkaan sidottua vaan yhteyden työntekijöihin saa muutenkin, kuin toimistolla. Haastatteluissa nostettiin esille, että osittainen etätyömahdollisuus on myös kilpailuetu työmarkkinoilla.

Etäjohtamisessa koettiin tärkeänä läsnäolo ja aito kuuntelu. Esihenkilöt uskoivat, että työvälineet ja esimerkiksi Teams-alusta tulee tulevaisuudessa kehittymään entisestään, jolloin etäjohtaminen ja etätyön tekeminen helpottuvat entisestään. Etäjohtaminen antaa myös mahdollisuuden kehittää itseään johtajana ja kykyä tehdä rohkeita ja nopeita ratkaisuja uusissa ja muuttuvissa tilanteissa.

### 7.3.7 Etäjohtamisen kehitysideoita

Haastatteluissa käsiteltiin myös etäjohtamiseen liittyviä kehitysideoita. Haastatteluissa pohdittiin, että työntekijöille tulisi tarjota enemmän yksilöaikoja esihenkilön ja työntekijän välisille keskusteluille etätyön tueksi, sillä varsinkin itsenäisesti työskentelevät työntekijät jäävät helposti todella yksin, jos eivät pyydä samalla tavalla tukea ja apua kuin toiset. Lisäksi etäjohtamisessa jää työntekijöiden jokapäiväinen näkeminen ja tukeminen pois, joten olisi tärkeää järjestää mahdollisuus tälle tuelle. Tuen tunteen luominen ja keinot siihen nostettiin yhdeksi kehitysideoiksi - millä tavalla etäjohtamisessa parhaiten saataisiin työntekijöille luotua tunne siitä, että heille on tarjolla apua ja tukea. Tähän kysymykseen ei haastatteluissa tuotu esille valmista vastausta.

Toinen haastateltavista oli myös sitä mieltä, että liian tiukat rajat etätyön tekemiselle eivät hänen mielestään toimi ja esimerkiksi päivittäisten raporttien kirjoittaminen lisää niin sanottun turhan työn tekemistä eikä edistä luottamusta. Esihenkilö lähtisi kehittämään etätyötä ja etäjohtamista vapaamman suunnittelun suuntaan.

Etäjohtamiseen ja etätyöhön liittyen suureksi haasteeksi nostettiin työergonomia. Haastatteluissa pohdittiin sitä, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnin tukemiseksi olisi tärkeää, että työnantaja voisi osallistua jollain tapaa etätyövälineiden ja -kalusteiden hankintaan, jotta hyvä työergonomia olisi mahdollista myös etätyötä tehtäessä.

Oman etäjohtamisen kehittämistä pohdittiin sen kautta, että omaa johtamista on tärkeää reflektoida jatkuvasti. Yksi kehitysidea oli jonkinlaisen reflektointipäiväkirjan kirjoittaminen, jossa esihenkilö näkisi konkreettisemmin, miten hän on etäjohtamisessa kehittynyt. Työtä tehdessä voi olla vaikea hahmottaa, mitkä päätökset ovat olleet hyviä ja mitä olisi voinut

tehdä paremmin, joten päiväkirja auttaisi tällaisessa pohdinnassa ja niihin voisi palata myös myöhemmin. Haastatteluissa nähtiin, että etäjohtamista ja etätöitä on tärkeää kehittää, sillä se on varmasti tulevaisuuden suuntaus.

## 8 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aikana kehitettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa ratkaisumalleja perheoikeudellisten palvelujen etäjohtamisen kehittämiseen ja tämä kehittämisprosessi jatkuu työyhteisössä edelleen. Seuraavaksi esitellään aineistosta esille nousseet keskeiset tulokset sekä johtopäätökset.

### 8.1 Keskeiset tulokset - kommunikointi ja sen haasteet etätöissä ja etäjohtamisessa

Opinnäytetyön tuloksissa sekä haastatteluihin että workshopiin osallistuneet olivat sitä mieltä, että välineet ja rakenteet toimivat etätöissä hyvin perheoikeudellisissa palveluissa. Osallistujat kokivat, että heidän tietokoneet ja etätöihin tarvittavat yhteydet toimivat hyvin. Työergonomia nostettiin aineistossa haasteeksi ja asiaksi, johon he toivoisivat enemmän tukea työnantajan puolelta muun muassa välinekustannusten avustamisessa.

Haasteellisena kummatkin esihenkilöt kokivat vuorovaikutuksen etäjohtamisessa. Työntekijöiden workshopissa vuorovaikutuksen haasteellisena koki puolet osallistujista. Jotkut työntekijät kokivat myös sosiaalisen tuen puuttumisen ikävänä ja haasteellisena asiana.

Luottamuksen tärkeys tuli esille kaikilla kehittämistyöhön osallistujilla. Työntekijöille tehdyssä workshopissa kehitettiin osallistujien halusta myös luottamukseen vaikuttavia toimia. Työntekijät kokivat, että esimerkiksi etätöistä vaadittavat kirjalliset raportit voivat vaikuttaa heikentävästi luottamuksen tunteeseen. Luottamuksen tunteeseen vaikuttaa myös epäselvät ohjeistukset ja se, että eri tiimeillä saattoi olla erilaisia ohjeistuksia, joka koettiin epätasa-arvoiseksi. Workshopin osallistujat halusivat viedä näihin liittyviä kehitysehdotuksia eteenpäin. Workshopiin osallistuneet työntekijät toivoivat myös yhtenäisiä sääntöjä ja ohjeita etätöihin. Haastatteluissa sen sijaan ilmeni, että esihenkilöt kokivat suurta luottamusta työntekijöihin ja olivat tyytyväisiä siihen, miten etätö on työntekijöiltä sujunut. Haastatteluissa oli myös kahtiajakoa siinä, koettiinko etätöiden raportointi tarpeelliseksi ja luottamusta vähentäväksi vai lisääväksi tekijäksi.

Kummatkin esihenkilöt kertoivat muutoksen sietokyvystä sekä informaatiovajeesta liittyen koronapandemiaan ja yleisiin ohjeisiin sekä käytänteisiin. Molemmat esihenkilöt toivoivat, että heidän alaisensa saisivat heiltä nopeaa apua ja tukea tarvittaessa. Esihenkilöiden oma työhyvinvointi nousi esille tämän opinnäytetyön tuloksista. Tätä haluttiin lähteä kehittämään. Esihenkilöiden omia ajatuksia työhyvinvoinnin edistämiseen olivat työn tauottaminen, vapaa-

ajan ja liikunnan vaikutuksien huomioiminen, verkostoituminen ja työnohjausryhmät sekä koulutus ja itsereflektointipäiväkirjan kirjoittaminen.

Tarkemmin tutkittaessa kehittämiskohteet etäjohtamiseen liittyivät etäjohtamisen vuorovaikutuksen kehittämiseen, itsensä johtamisen mahdollisuuksiin sekä epäselviin toimintaohjeisiin. Tuloksissa tuli selkeästi esille, että esihenkilöt luottavat työntekijöihinsä, heidän ammatillisuuteensa sekä työntekemiseensä. Workshopissa nousi esille keskusteluissa, että joillakin työntekijöillä oli epävarmuuden tunteita asiasta. Workshopin keskusteluissa tuli esille, että epävarmuus ja haasteet luottamuksessa liittyivät etätöihin sekä vuorovaikutuksen vähenemiseen.

Workshopin osallistujat toivoivat selkeämpiä ohjeistuksia etätöiden tekemiseen sekä uusia menetelmiä vuorovaikutuksen lisäämiseen. Opinnäytetyön kehittämiseen järjestetyssä workshopissa kehitettiin ideoita etäjohtamiseen. Suurin osa kehitysideoista oli käytännönläheisiä ja helposti toteutettavia. Kehitysideat liittyivät Teams-sovelluksen ominaisuuksiin, työn järjestämiseen ja selkeämpiin ohjeisiin. Etäjohtamisella katsottiin olevana monia mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja esihenkilöt uskoivat sen jäävän myös pysyväksi osaksi työntekoa. Esihenkilöt nostivat haastatteluissa myös esille, että osittainen etätömahdollisuus on myös kilpailuetu työmarkkinoilla.

Etäjohtamisessa esihenkilöt kokivat tärkeänä läsnäolon ja aidon kuuntelemisen. Esihenkilöt uskoivat työvälineiden, esimerkiksi Teams-alustan kehittyvän entisestään, jolloin etäjohtaminen helpottuisi. Esihenkilöiden mielestä etäjohtaminen antaa esihenkilölle myös mahdollisuuden kehittää itseään johtajana ja kykyä tehdä rohkeita ja nopeita ratkaisuja uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Kehittämistyön tuloksista on luettavissa, että etäjohtamisella ja etätöillä nähdään olevan paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ja nämä tulokset ovat samassa linjassa teoriaperustan kanssa.

## 8.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden ja työntekijöiden ajatuksia ja kehitysideoita koskien etäjohtamista. Suurin hyöty opinnäytetyöstä työyhteisölle on sen tuomat käytännön ehdotukset etäjohtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä selvitettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteitä siitä, millaiselle kehittämislle on tarvetta. Opinnäytetyössä selvitettiin myös sitä, kuinka etäjohtamista voisi parhaiten tukea työntekijöiden ja esihenkilöiden kannalta. Opinnäytetyössä pyrittiin tuomaan esille ideoita, kuinka etäjohtamista voitaisiin entisestään kehittää. Opinnäytetyössä kehitettiin työyhteisön kanssa toimintatapoja, joilla tukea ja parantaa työyhteisössä työhyvinvointia ja jaksamista etätöissä sekä erilaisia toimintamahdollisuuksia etäjohtamiselle.

Opinnäytetyön tulokset vastaavat aikaisempia tutkimuksia. Helle (2004, 17) on tuonut esille, että etätyön suurimpia hyötyjä ovat esimerkiksi itsenäisempi työ, mahdollisuus tehdä joustavampaa ja vapaampaa työtä, mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä paremmin sekä lisääntyvä työhyvinvointi. Nämä kaikki hyödyt nousivat esille myös opinnäytetyön aineistosta. Myös Vilkman (2016) on tuonut teoksessaan ilmi, että virtuaalisen työn etuja ovat työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen sekä vapaus ja joustavuus tehdä työtä. Reamer (2013) nosti myös tutkimuksessaan esille, että digitaalisen sosiaalityön suuri hyöty on se, että se on ajasta ja paikasta riippumatonta. Myös opinnäytetyön aineistossa esihenkilöt ja työntekijät kokivat etätyön ja etäjohtamisen suureksi hyödyksi sen, että työ ei ole paikkaan sidottua. Aineistosta nousi kuitenkin esille se, että fyysinen etäisyys esihenkilöön ja kollegoihin on samalla myös suuri haaste.

Hellen (2004, 20) mukaan suurimpia haittoja etätyössä on työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, ongelmat tekniikassa ja tietoliikenneyhteyksissä sekä työsuojelupuutteet, kuten ergonomia. Vilkmanin (2016) mukaan etäjohtamisen suurimpia haasteita ovat vuorovaikutus, työskentelytavat, yhteisöllisyys ja luottamus. Samanlaisia tutkimustuloksia löytyi myös tästä tutkimuksesta.

Etätyöhön sisältyvää virtuaalista vuorovaikutusta ei pidetä perheoikeudellisissa palveluissa kasvatusten tapahtuvaa vuorovaikutusta parempana tai korvaavana asiana. Tätä näkemystä tukee esimerkiksi Itlan, eli Itsenäisyyspäivän juhluvuoden lastensäätiön, teettämä selvitys, jossa koettiin, että sosiaalialan työtä voidaan tehdä hyvin myös etäyhteyksin - digitaalisia välineitä hyödyntäen voidaan järjestää sekä asiakastapaamisia että tiimipalavereita (Wennberg, Luukkonen & Haila 2020). Opinnäytetyön aineistossa nousi esille, että virtuaalinen vuorovaikutus yleensä keskittyy enemmän työasioihin, kun työpaikalla keskustellaan paljon enemmän myös oman elämän asioista. Helle (2004) on nostanut esille, että yksi etätyön haitoista on sosiaalisten kontaktien puute ja eristäytyminen työyhteisöstä. Charalampous ym. (2019) tutkimuksessa sosiaalisen hyvinvoinnin katsottiin vähentyneen etätyössä, sillä yhteydenpito sekä kollegoihin että esihenkilöihin aiheuttivat ulkopuolisuuden ja eristyneisyyden tunnetta. Näillä on tutkimuksen mukaan merkitystä työhyvinvointiin. Nämä tutkimukset ovat samassa linjassa opinnäytetyön tulosten kanssa.

Monissa aiemmissa tutkimuksissa on tuotu esille luottamuksen ja yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä etäjohtamisessa ja sen kehittämisessä. Vilkman (2016) on luonut etäjohtamiseen kuusi kulmakiveä, jotka ovat luottamus, pelisäännöt, jatkuva dialogi, arvostus, yhteisöllisyys ja avoimuus. Myös tämän opinnäytetyön tuloksissa luottamus ja pelisäännöt tulivat useaan kertaan esille, niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin kertomana. Itlan eli Itsenäisyyspäivän juhluvuoden lastensäätiön selvityksessä yhteisten toimintamallien ja selkeiden prosessien merkitystä korostettiin luottamuksen rakentajana (Wennberg ym. 2020).

Teknisten välineiden toimivuuden katsottiin olevan tärkeässä roolissa etätyössä ja etäjohtamisessa. Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille myös luottamus ja viestinnän tärkeys. Myös Itlan teettämässä selvityksessä kerrottiin, että koronapandemian aikana korostui selkeän, ajantasaisen ja avoimen viestinnän merkitys (Wennberg ym. 2020). Sull, Sull & Bersin (2020) selvittivät tutkimuksessaan keinoja, miten johtajat voivat tukea työntekijöitä etätyössä. Tutkimuksen mukaan 47% johtajista korostivat sitä, että etäjohtamisessa on tärkeää kommunikoida usein ja riittävän hyvin työntekijöille, jotka voivat helposti tuntea olonsa ulkopuoliseksi etätyössä. Kommunikaation tulee olla myös läpinäkyvää ja kommunikaatiokanavia tulee olla useita. Nämä tutkimukset tukevat opinnäytetyön tuloksia. Viestintä ja luottamus koettiin tärkeäksi etäjohtamisessa, mutta siinä koettiin olevan myös haasteita liittyen vuorovaikutukseen sekä informaatiovajeeseen. Esihenkilöt kokivat, että etäyhteyksin tapahtuvassa vuorovaikutuksessa voi tapahtua herkemmin vääринymmärryksiä ja tietoa voi jäädä saamatta.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille esihenkilöiden oman hyvinvoinnin tukemisen tarve ja sen kehittäminen. Työhyvinvoinnin tukemisen merkitys on korostunut korona-aikana entisestään. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu etäjohtamisessa ja sen kehittäminen on tärkeää. Sullin ym. (2020) mukaan johtajien tärkeä tehtävä on tarjota emotionaalista ja sosiaalista tukea työntekijöille. Tuen tarjoamisessa merkittävässä roolissa on se, että esihenkilö tarkistaa säännöllisesti, miten työntekijät etätyössä voivat. Sullin ym. (2020) tutkimuksessa katsottiin esihenkilöiden olevan myös vastuussa hyvinvoinnin turvaamisesta - esihenkilöiden tulee mahdollistaa työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi, kuten riittävä sosiaalinen ja emotionaalinen tuki sekä työergonomia.

Opinnäytetyön tuloksissa esihenkilöt kokivat välillä haastavaksi yhteydenpidon työntekijöihin. Esihenkilöt toivat esille, että vaikka työntekijöitä ei fyysisesti näe, tulee heidän kuulumisiaan kysellä säännöllisesti. Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille ideoita myös esihenkilöiden oman etäjohtamisen hyvinvoinnin tukemiseen. Näitä kehittämisideoita olivat omasta jaksamisesta huolehtiminen eri keinoin, esimiesten työnohjausryhmä ja oman reflektointipäiväkirjan pitäminen sekä mahdolliset koulutukset liittyen etäjohtamiseen. Näitä ajatuksia tukee mm. Aaslundin (2021) tutkimus, jossa korostettiin, että työn reflektointi ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää erityisesti koronapandemian aikana.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen etäjohtamisessa on tärkeää. Esihenkilöiden tulisi jaksaa tukea alaisiaan ja olla heidän apunaan tarvittaessa heidän työtehtävissään. Ideoita ja kehittämismahdollisuuksia esihenkilöiden etäjohtamisen tukemiseen on kehitettävä edelleen. Johtaminen muuttuu koko ajan ja alaisten tarpeet johtamiseen liittyen ovat muutoksessa. Esihenkilöiden tulisi saada tukea omaan työhönsä ja jaksamiseensa etäjohtamisessa ja muutoksissa. Myös työntekijät tarvitsevat tukea työhyvinvointiin etätyössä. Charalampous ym. (2019) on tutkinut moniulotteisesti etätyöntekijöiden työhyvinvointia. Etätyön on koettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin sekä itsenäiseen työskentelyyn. Etätyö on heikentänyt

kuitenkin esimerkiksi ergonomista hyvinvointia ja usein työnantajat eivät kiinnitä huomiota siihen, millaiset työergonomiset olosuhteet ihmisillä on kodeissaan. Opinnäytetyön tulokset tuovat ilmi, että kaikki siihen osallistuneet toivoivat, että työnantaja kiinnittäisi enemmän huomiota työergonomiaan ja tukisi esimerkiksi taloudellisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointia ja ergonomiaa osallistumalla etätyövälineiden ja -kalusteiden hankintaan.

Erilaisia vaihtoehtoja kehittää johtajuutta voisi olla tietojohdamisen kehittäminen uusien välineiden avulla, ettei tietojohdaminen kuormittaisi esihenkilöitä. Uudet välineet voisivat auttaa tuloksellisuuden laskemisessa ja vaikuttavuuden arvioimisessa. Pelillisyyttä voisi hyödyntää nykyteknologialla enemmän työyhteisön vuorovaikutuksessa tai hyvinvoinnissa. Sullin ym. (2020) tutkimuksessa nousi korostuneesti esille esihenkilöiden vastuu tarjota riittävä teknologia eli riittävät työskentelyvälineet sekä digitaaliset alustat ja yhteydet etätyöhön. Yksi tärkeä hyvinvoinnin rakenne esihenkilötyöhön etäjohtamisessa voisi olla verkostoituminen sekä valmennus ja työnantajan organisoiman tuen antaminen. Työhyvinvointi kuuluu jokaiselle työntekijälle, esihenkilölle sekä työnantajalle.

Frangen, Bärlund & Muukka (2017, 64) tutkivat videoyhteyksien käyttöä sosiaalityössä. Tutkimuksen mukaan sosiaalityön esihenkilöt kokivat, että videoyhteydet työntekijöiden ja ryhmien kanssa ovat toimineet hyvin. Etäyhteyksien koettiin säästävän työaika ja esihenkilötyön tulevan kustannustehokkaammaksi ja sujuvammaksi. Nämä ajatukset nousivat esille myös opinnäytetyön aineistossa. Vuoden 2017 tutkimuksessa vastaajat olivat varovaisen toiveikkaita siitä, että etätyötä ja videoyhteyksiä voitaisiin ruveta hyödyntämään joissain määrin sosiaalityöntekijöiden työssä (Frangen ym. 2017). Selvää on, että koronapandemian myötä etäsosiaalityö on tehnyt valtavan digiloikan. Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että kaikki vastaajat kokivat etätyön sujuvaksi ja osa vastaajista oli jo aiemmin tehnyt osittaista etätyötä. Uudet työmuodot opittiin nopeasti ja haasteista huolimatta etätyö ja etäjohtaminen koettiin luontevaksi ja esihenkilöt kiittelivät, miten helposti työntekijät sopeutuivat uusiin työmuotoihin.

## 9 Pohdinta

Lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä sitä, miten workshop ja teemahaastattelut käytännössä toteutuivat, missä asioissa onnistuttiin ja mitä kehitysideoita opinnäytetyöprosessille olisi.

### 9.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisen kehittämistyön on tarkoitus olla eettinen ja luotettava, näin ollen tutkimuksen on noudatettava hyviä tieteellisiä käytänteitä. Nämä velvoittavat, että tutkimusta tehtäessä ja suunniteltaessa sekä aineistoa käsiteltäessä on toimittu tarkasti ja rehellisesti. Näin

ollen myös tiedonhankinnan ja tutkimusmenetelmien tulee olla kaikki kriteerit täyttäviä. Tähän kuuluu myös, että muiden tutkijoiden tekemä työ ja tulokset otetaan asianmukaisesti huomioon ja niille annetaan niille kuuluva tunnustus. Tutkimuksellinen kehittämistyö tulee suunnitella ja raportoida tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-24.) Varsinaisen kehittämistoiminnan prosessi aikatauluineen tulee suunnitella hyvin. Suunnitteluvaiheessa teimme useita eri skenaarioita, miten hallinnoimme ja aikataulutamme ryhmää tai ryhmiä. Toteutettaessa workshopia oli hyvä huomata, että aikataulu toimi joustavasti ja täsmällisesti. Osallistujat lähtivät hyvin työskentelemään ja olivat hyvin aktiivisia työskentelyssään. Osallistujat olivat tehokkaita ja aikaansaavia sekä ideoivia.

Kehittämistyössä pyrimme noudattamaan ohjeistettuja tutkimuseettisiä lähtökohtia ja periaatteita. Aineistonkeruumenettelyt on valittu mahdollisimman tarkoituksenmukaisiksi ja tähän kehittämistyöhön sopiviksi. Eettistä mietintää vaativat kerätyn tutkimusaineiston hyödyntämisen tavat ja aineiston säilytykseen liittyvät seikat. Kehittämistehtävässä mukana olijoille informoimme, millä tavoin saatuja tunnistetietoja käytetään ja säilytetään, minkälaiset tiedot hävitetään ja tullaanko osa tiedoista esimerkiksi anonymisoimaan. (Kuula 2006, 174-177.)

Opinnäytetyön informanteille eli haastateltaville ja työpajatyöskentelyyn osallistujille selitimme saatekirjeessä, että vastaaminen tapahtuu anonymisti ja kehittämistehtävässä nousseet aineistot ovat ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden tiedossa eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille tahoille. Kehittämistyön valmiiksi tultua tutkimusaineisto hävitetään. Luotettavuutta antaa perusjoukon selkeä rajaus ja tarkasti määritelty tutkimuksellinen kehittämistehtävä ja suunnitelma. (Heikkilä 2014.) Aineistonkeräämisessä taustatiedoista jätettiin pois sellaiset kysymykset, joilla voidaan päätellä vastaajan henkilöllisyys. Opinnäytetyössä ei kerätty osallistujien taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta tai työhistoriaa. Opinnäytetyössä ei tuotu esille esimerkiksi iän vaikutusta etätöyöhön liittyviin kokemuksiin, vaikka ikäjohtaminen olisi hyvä ja tarpeellinen asia ottaa huomioon etäjohtamisessa ja sen kehittämisessä. Tämä voisi olla mahdollisesti hyvä jatkokehittämisidea etätöyön johtamisen tutkimisessa sekä monipuolisessa kehittämisessä, kuten esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntämiseen etätöyössä.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on rajattu pois kohteena olevan kaupungin tunnistetiedot ja näin pystymme takaamaan myös kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden anonymiteetin. Kaupungeissa on yleensä vain yksi Perheoikeudellisten palvelujen yksikkö ja jos toisimme esille kaupungin, jossa kehittämistyö tehdään, niin silloin myös osallistujien anonymiteetti vaarantuisi.

## 9.2 Reflektointia kehittämistoiminnan onnistumisista ja haasteista

Tässä kehittämistyössä oli tarkoitus kehittää perheoikeudellisten palveluiden etäjohtamista. Saimme vastauksia, mitkä asiat toivat haasteita etäjohtamiseen ja mitkä asiat jo toimivat ja



tukivat etäjohtamista. Yhteiskehittämisen avulla työyhteisö lähti nopeasti kehittämään etäjohtamista ja etätyöskentelyä työyhteisössään. Tuloksena saatiin ideoita etätyön kehittämiseen työyhteisössä.

Workshopin suunnittelussa huomioitiin opinnäytetyössä paljon erilaisia motivointimenetelmiä. Workshopin osallistujat eivät kuitenkaan tarvinneet juurikaan motivoimista aihealueen kehittämiseen. Tässä workshopissa olisi siis ollut hyvä käyttää enemmän vielä erilaisia kehittämiseen mahdollistavia menetelmiä, koska osallistujat olivat hyvin aktiivisia ja luultavasti ideoita olisi tullut vielä enemmänkin. Aikatauluttamisessa olisi myös voinut huomioida asian ja varata enemmän aikaa ideoiden kehittämismenetelmille. Mietittäväksi jäi myös olisiko kehittämissä ideoita ja keskustelua tullut vielä enemmän, jos kaikki lastenvalvojien tiimin jäsenet olisivat pystyneet osallistumaan. Kestoltaan workshop osoittautui sopivan pituiseksi. Kehittämisen syventämisen kannalta olisi voinut olla hyödyllistä järjestää toinen workshop muutaman kuukauden päästä.

Teemahaastattelut onnistuivat hyvin, vaikka aikataulullisesti päädyttiinkin kahteen eri haastatteluun eikä yhteiskeskusteluun. Teemahaastatteluille olisi voinut varata enemmän aikaa. Kehitysideat oli jätetty haastattelun loppupuolen aiheeksi, joten valitettavasti kehitysideoita ei ehditty käsittelemään niin kattavasti, kuin olisi haluttu. Teemahaastattelu oli hyvä ja sopiva menetelmä aineiston keräämiseen ja onnistui etäyhteyksin hyvin. Teemahaastattelun alkuun oli suunniteltu pieni alustus, joka johdatteli osallistujaa aiheeseen. Tämä oli hyvä ja keskustelua ryhdittävä ratkaisu. Palaute, jota esihenkilöt antoivat teemahaastattelusta, oli myös hyvää.

Yksi vaihtoehto olisi ollut kehittää tätä opinnäytetyötä lisää tekemällä vielä yksi yhteinen workshop yhdessä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa ja kehittää näin ideoita eteenpäin. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin kuitenkin aikatauluhaasteiden takia vain yhteen workshoptyöpajaan. Teemahaastatteluissa oli myös tarkoitus tehdä ne parihaastatteluna ja näin saada esihenkilöiden välistä keskustelua aiheesta ja eri teemoista. Aikataulullisista syistä päädyttiin kuitenkin pitämään kaksi erillistä teemahaastattelua. Tämä voi olla vähentänyt keskusteluvuutta ja ideoimista teemahaastatteluissa, mutta opinnäytetyön aineistoa saatiin koottua kuitenkin hyvin monipuolisesti.

Tämä opinnäytetyö on tehty koronapandemian aikaan, mielenkiintoista olisi tehdä vastaavanlainen kehittämistyö ilman koronapandemian luomia rajoitteita ja reunaehtoja. Jatkokehittämiseen liittyen olisi mielenkiintoista tarkastella, miten etäjohtaminen kehittyy pidemmällä aikavälillä ja miten etäjohtaminen ja etätyö jatkuvat koronapandemian loputtua ja millaisia pysyviä muutoksia pandemia on tuonut sosiaalialan työhön laajemmin.

## 10 Lopuksi

Etäjohtaminen aiheena on erittäin ajankohtainen. Keväällä 2020 koronapandemian takia etätyöskentely lisääntyi kaikilla aloilla globaalisti ja muutos entiseen oli suuri. Pandemian takia muuttunut tilanne toi paljon haasteita, varsinkin niille työpaikoille, joissa etäjohtaminen oli uutta.

Suomessa on jo pidempään kehitetty etätyöskentelyä ja keinoja etätyöskentelylle erilaisin välinein. Sosiaalialan etätyötä ja etäjohtamista on kuitenkin tutkittu verrattain vähän. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin etäjohtamista yhdessä työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa. Tavoitteena oli saada selville etäjohtamisessa esiin tulleita hyötyjä ja haasteita perheoikeudellisten palvelujen esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli koota tietoa työntekijöiltä, jotka oman kokemuksensa takia parhaiten pystyvät kertomaan, minkälaisia hyviä asioita on tullut esille etäjohtamisessa, ja minkälaisia haasteita siinä on.

Helle (2004, 22-25.) mainitseekin että etätyö tuo etäjohtamiseen uusia haasteita. Suunnitelmalla etätyötä yhdessä työntekijöiden kanssa näitä haasteita ja riskejä voidaan minimoida. Kiitos perheoikeudellisten palvelujen yksikölle mahdollisuudesta yhdessä työyhteisön kanssa olla kehittämässä heillä etäjohtamista ja etätyötä. Uskomme, että opinnäytetyön tulokset ovat arvokkaita työyhteisölle ja organisaatiolle sekä muille lukijoille. Tulokset tukevat myös aiempaa tutkimustietoa tuoden uuden näkökulman siitä, miten koronapandemia on vaikuttanut sosiaalialan työhön ja johtamiseen.

Lähteet

### **Painetut**

Aaltio, I. 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Pussa, A., & Reijonen, H. Painettu EU:ssa. Kuopio: UNIpress.

Anderson, A., Kaplan, S. & Vega, R. 2015. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 24, 882-897.

Crawford, L. & Nahmias, A. 2010. Competencies for managing change. *International Journal of Project Management* 28, 405-412.

Dahlström, T.R. 2013. Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42 (3), 438-451.

Dellvire, L & Wikström, E. 2009. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts. *Journal of Nursing Management* 17, 931-941.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27-44.

Grant, C., Wallace, L. & Spurgeon, P. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. Vol. 35, 527-546.

Haavisto, V., Bergman-Pyykkönen, M. & Karvinen-Niinikoski, S. 2014. Perheasioiden sovittelun uudet tuulet. Helsinki: Unigrafia.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus, 9.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. 2. painos. Helsinki: Karisto Oy.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellsten, T. 2009. Esimies johtaa persoonallaan. *Premissi* 1, 6-8.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Uudistettu 15 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo/Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: EducaInstituutti Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, H. 2019. Valitse innostus: Voimakirja sosiaalialalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kairala, M. 2017. Alkusanat. Teoksessa Kivistö, M. & Päykkönen, K. 2017. Sosiaalityö digitalisaatiossa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kangasmäki, E. 2008. Eettinen johtajuus tukee sairaanhoitajan työhyvinvointia ja jaksamista. Sairaanhoitaja 10, 10-12.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. Psykologia 43, 27-43.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka-Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kykyri, V-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” -diskursiivinen näkökulma osallistamiseen organisaatioissa. Teoksessa Organisaatiot muutoksessa. Toim. Kuusela, P. & Kuittinen, M. Kuopio: UNIpress, 149-151.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Meyer, J. 2000. Using qualitative methods in health related action research. British Medical Journal 320, 178-181.

- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niiranen, V. 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. JANUS 12, 226-233.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nyberg, K., Perttula, J., Rannisto, P. & Stenvall, J. 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuudynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42, 409-428.
- Nystén, T. 2015. Parisuhteen juridiikka. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Ollila, S. 2009. Tuottavuus muutoksessa: sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37, 176-187.
- Otala, LM. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.
- Otala, L-M. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Pakkala, A. 2012. Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu. Aikuiskasvatus 2012 1,59-62.
- Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Rauramo, P. 2012. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Sellgren, S, Ekvall, G & Tomson, G. 2006. Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived. Journal of Nursing Management 14, 348-355.
- Shackleton, V. & Wale, P. 2000. Leadership & management. Teoksessa Chmiel Nik (toim.): Introduction to work and organizational psychology. Blackwell Publishers, UK.
- Sinkkonen M. 2010. Sosiaalialan johtaja tarvitsee eettistä herkkyyttä. Premissi 3, 6-9.
- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY. 78-104.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen muistio 2004. Opetusministeriön työryh-  
mämuistioita ja selvityksiä 2004:30.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa.  
Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum media Oy.

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvoinnin perusteet. 1.painos 2011. Työturvallisuuskeskus.

Thompson, J. 2010. Understanding and managing organizational change: Implications for pub-  
lic health management. *Journal of Public Health Management Practice* 16, 167-173.

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. Mobiilin työn haasteet. Työpoliitti-  
nen tutkimus. Nro 269. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Helsinki:  
Infoviestintä.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy.

### Sähköiset

Aaslund, H. 2021. Global experiences of social work practice during the pandemic: Digital me-  
diums, mutual aid, and professional self-care. Verkkodokumentti. [https://journals-sagepub-  
com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/1473325020986017](https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/1473325020986017). Viitattu 7.4.2021.

Akava 2020. Etätö. Verkkodokumentti. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/> Viitattu  
14.1.2021.

Apua eroon 2020. Verkkodokumentti. <https://apuaeroon.fi/>. Viitattu 1.12.2020.

Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. 2019. Systematically review-  
ing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of  
Work and Organizational Psychology*, 28:1. Verkkodokumentti. [https://forvaltarforum.se/wp-  
content/uploads/2020/11/Charalampous-et-al-2019-Systematically-reviewing-remote-e-work-  
ers-well-being-at-work.-a-multidimensional-approach.pdf](https://forvaltarforum.se/wp-content/uploads/2020/11/Charalampous-et-al-2019-Systematically-reviewing-remote-e-work-ers-well-being-at-work.-a-multidimensional-approach.pdf). Viitattu 22.4.2021.

Dumitrescu, A. 2020. Social Work Education in the Digital Era. Verkkodokumentti.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2441310921/fulltextPDF/63D9FEF7FB304220PQ/1?accountid=12003>.

Viitattu 5.4.2021.

Frangen, T., Bärlund, K. & Muukka, M. 2017. Reaaliaikainen etäsosiaalityö. Teoksessa Malin,

Haapala & Nousiainen (toim.) 2017. Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityö digitalisoituvassa maail-

massa. Verkkodokumentti. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/tutkivasosiaalityo2017/#page=3>.

Viitattu 21.4.2021.

Innokylä. Verkkodokumentti. <http://www.innokyla.fi>. Viitattu 5.3.21.

Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verk-

kodokumentti. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 3.4.2021.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Verkkodokumentti.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAJBBXTBBAED#/kohta:STRATEGI-NEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAJBBXTBBAED#/kohta:STRATEGI-NEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b0).

Viitattu 20.4.2021.

Kemppainen, T., Kostamo-Pääkkö, K., Niskala, A., Ojaniemi, P. & Vesterinen, K. 2010. Sosiaa-

lityön vaikuttavuuden arvioinnin ensiaskeleet Lapista. Tutkimus sosiaalitoimistojen työn vai-

kuttavuudesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisu 37 32. Rovaniemi:

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. [http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Julkaisu32\\_kansineen\\_nettiin.pdf](http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Julkaisu32_kansineen_nettiin.pdf).

Viitattu 20.03.2021.

Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Mäkelä, J., Timonen, L., Rai-

vio, A-M., (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkea-

koulun julkaisu, 213. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 117-129.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7> . Viitattu 22.03.2021.

Laine, T. & Vogt, I. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen tulevaisuudessa. AMK-lehti/ UAS

Journal. <https://uasjournal.fi/2-2017/sosiaali-ja-terveysalan-johtaminen-tulevaisuudessa>.

Viitattu 10.11.2020.

Lappalainen, N. 2021a. Työpaja organisaation kehittämiseen - tavoitteena tulokset ja vaikut-

tavuus. Proinno Design Oy. Verkkodokumentti. <https://proinno.fi/blogi/tyopaja-organisaation-kehittamiseen-tahtaimessa-tulokset-ja-vaikuttavuus>.

Viitattu 23.4.2021.

Lappalainen, N. 2021b. Onnistunut työpaja - mitä se edellyttää? Proinno Design Oy. Verko-

dokumentti. <https://proinno.fi/blogi/onnistunut-tyopaja-mita-edellyttaa>. Viitattu 23.4.2021.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry. [https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen\\_ja\\_johtajuus.pdf](https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf). Viitattu 15.3.2021.

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf>. Viitattu 21.11.2020.

Palveluntuotteistaminen 2021. Verkkodokumentti. <https://www.palveluntuotteistaminen.fi>. Viitattu 6.3.2021.

Pelastakaa lapset ry 2020. Milloin sosiaalityötä voi tehdä etänä?. Verkkodokumentti. <https://www.pelastakaalapsset.fi/digisosaalityo/sosiaalityota-etana/>. Viitattu 20.1.2021.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti & Puusa 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkodokumentti. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167/preview>. Viitattu 2.4.2021.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti & Puusa 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkodokumentti. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167/preview>. Viitattu 2.4.2021.

Reamer, F. 2013. Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges. Verkkodokumentti. <https://web-a-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0e50ed2f-d0fe-4c16-b860-8899ff1d49ac%40sdc-v-sessmgr02>. Viitattu 6.4.2021.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti, opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20E2%80%93%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%20miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 29.12.2020.

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five ways leaders can support remote work. Massachusetts Institute of Technology. Verkkodokumentti. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>. Viitattu 21.4.2021.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Verkkodokumentti.



<https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>. Viitattu 22.4.2021.

Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Kansan sivistystyön liitto KSL ry. Verkkodokumentti. <https://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>. Viitattu 23.4.2021.

THL 2021. Perheoikeudelliset palvelut. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/perheoikeudelliset-palvelut>. Viitattu 16.2.2021.

Työterveyslaitos 2020a. Joustava työaika. Verkkodokumentti <https://www.ttl.fi/tyonte-kija/tyoaika/joustava-tyoaika/>. Viitattu 14.1.2021.

Työterveyslaitos 2020b. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Viitattu 20.12.2020.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus totesi Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Verkkodokumentti. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Viitattu 25.3.2020.

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Juuti & Puusa 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkodokumentti. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167/preview>. Viitattu 2.4.2021.

Vikman, V. 2020. Miten järjestää workshop etänä? Katso 5 vinkkiä. Duunitori. Verkkodokumentti. <https://duunitori.fi/tyoelama/workshop-etana>. Viitattu 23.4.2021.

Wennberg, M., Luukkonen, T. & Haila, K. 2020. Sosiaalihuollon ja lastensuojelun kantokyky koronakriisin aikana. Haastavat tekijät ja uudet ratkaisukeinot kriisistä selviämiseksi. Itlan raportit ja selvitykset 2020:1. Verkkodokumentti. <https://itla.fi/aineistot/>. Viitattu 21.4.2021.

Yliruokanen, K. 2020. Etätyö on arkea. Talentia-lehti. Verkkodokumentti. <https://www.talentia-lehti.fi/etatyo-on-arkea/>. Viitattu 20.1.2021.

## Kuviot

Kuvio 1: Haastattelurunko.....	26
Kuvio 2: Workshop-runko .....	27
Kuvio 3: Ajatuskartta yhdestä haastatteluaineiston teemasta .....	29
Kuvio 4: Haastattelu- ja workshop-aineiston analyysivaiheet .....	30

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje ja suostumus osallistumisesta workshopiin .....	54
Liite 2: Saatekirje ja suostumus osallistumisesta haastatteluun .....	55
Liite 3: Tutkimuslupa anonymisoituna .....	56

## Liite 1: Saatekirje ja suostumus osallistumisesta workshopiin



**AMMATTIKORKEAKOULU**  
University of Applied Sciences

Saatekirje ja suostumus osallistumisesta workshopiin

2.2.2021

Hei!

Opiskelemme Laurea ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa ”Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden muutoksessa”. Teemme opinnäytetyön yhteistyössä organisaationne perheoikeudellisten palveluiden kanssa. Opinnäytetyömme käsittelee etäjohtamista sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöllämme haluamme kartoittaa, miten etätö ja etäjohtaminen on vaikuttanut lastenvalvojien työhön ja millaisia kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen löytyisi. Koemme, että aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä etätö ja etäjohtaminen on varmasti tullut ainakin osittain jäädäkseen.

Työntekijöiden näkökulmaa opinnäytetyömme aiheeseen kartoitamme lastenvalvojille suunnatulla ”workshopilla” eli työpajalla. Tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä koronaviruksen vaikutuksesta etätöön ja etäjohtamiseen sekä pohtia yhdessä ideoita etäjohtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan perheoikeudellisissa palveluissa sovitulla tavalla sekä mahdollisesti laajemmin. Opinnäytetyö julkaistaan luonnollisesti myös Theseuksessa.

Workshopiin osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Workshop toteutetaan Teams-yhteyden kautta 12.3. klo 12-13.30. Workshop tallennetaan ja workshopin jälkeen muutetaan tekstimuotoon (litteroidaan) ja tallenne tuhoetaan tämän jälkeen. Tekstimuotoon muokkaamisen yhteydessä workshopiin osallistujien nimet poistetaan ja muutetaan numerotunnisteiksi anonyymiteetin suojaamiseksi. Workshopiin osallistujien henkilötietoja ei tuoda julki opinnäytetyössä eikä kyseisen organisaation paikkakuntaa. Opinnäytetyön tekijät käsittelevät luottamuksellisesti workshopin materiaalia ja eivät luovuta niitä kolmansille osapuolille. Workshopiin osallistuvalla on missä tahansa vaiheessa oikeus vetäytyä tutkimuksesta, jolloin hänestä kerättyä aineistoa ei tulla käyttämään.

Allekirjoituksella suostun osallistumaan workshopiin vapaaehtoisesti ja annan luvan käyttää kertomaani opinnäytetyön aineistona.

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Kiitos osallistumisesta! Mikäli sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä sähköpostitse.

Petra Suomalainen & Sari Helisniemi-Närvä

Laurea ammattikorkeakoulu

## Liite 2: Saatekirje ja suostumus osallistumisesta haastatteluun



**AMMATTIKORKEAKOULU**  
University of Applied Sciences

## Saatekirje ja suostumus haastatteluun

2.2.2021

Hei!

Opiskelemme Laurea ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa ”Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden muutoksessa”. Teemme opinnäytetyön yhteistyössä organisaationne perheoikeudellisten palveluiden kanssa. Opinnäytetyömme käsittelee etäjohtamista sekä esihenkilön että työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöllämme haluamme kartoittaa, miten etätyö ja etäjohtaminen on vaikuttanut perheoikeudellisten palveluiden esihenkilöiden työhön ja millaisia kehittämissuhteita aiheeseen liittyen löytyisi. Koemme, että aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä etätyö ja etäjohtaminen on varmasti tullut ainakin osittain jäädäkseen.

Esihenkilöiden näkökulmaa opinnäytetyömme aiheeseen kartoitamme haastattelemalla kahta esihenkilöä perheoikeudellisista palveluista. Tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden näkemyksiä koronaviruksen vaikutuksesta etätyöhön ja etäjohtamiseen sekä pohtia yhdessä ideoita etäjohtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan perheoikeudellisissa palveluissa sovitulla tavalla sekä mahdollisesti laajemmin. Opinnäytetyö julkaistaan luonnollisesti myös Theseuksessa.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastattelu toteutetaan yhteishaastatteluna kahden esihenkilön kanssa erikseen sovittuna ajankohtana Teams-yhteydellä. Haastattelu tallennetaan ja sen jälkeen muutetaan tekstimuotoon (litteroidaan) ja tallenne tuhotaan tämän jälkeen. Tekstimuotoon muokkaamisen yhteydessä haastateltavien nimet poistetaan ja muutetaan numerotunnisteiksi anonymiteetin suojaamiseksi. Haastatteluun osallistujien henkilötietoja ei tuoda julki opinnäytetyössä eikä kyseisen organisaation paikkakuntaa. Opinnäytetyön tekijät käsittelevät luottamuksellisesti haastattelumateriaalia ja eivät luovuta niitä kolmansille osapuolille. Haastateltavilla on missä tahansa vaiheessa oikeus vetäytyä tutkimuksesta, jolloin hänestä kerättyä aineistoa ei tulla käyttämään.

Allekirjoituksella suostun osallistumaan haastatteluun vapaaehtoisesti ja annan luvan käyttää kertomaani opinnäytetyön aineistona.

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Kiitos osallistumisesta! Mikäli sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä sähköpostitse.

Petra Suomalainen & Sari Helisniemi-Närvä

Laurea ammattikorkeakoulu

## Liite 3: Tutkimuslupa anonymisoituna

[REDACTED]

1 (1)

**TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN**

[REDACTED] myöntää meille saapuneen tutkimuslupahakemuksen ja alla olevien ehtojen mukaisesti.

**Hakija / yhteyshenkilö: Petra Suomalainen ja Sari Helisniemi-Närvä**  
**Tutkimuksen aihe / nimi: Etäjohtamisen kehittäminen perheoikeudellisissa palveluissa**

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja tai suorittajat eivät käytä saamiaan tietoja asiakkaan tai potilaan tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi on noudatettava tietosuoja-asetus ja tietosuojalaissa sekä muualla lainsäädännössä olevia tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.

Edellytämme, että tutkija / yhteyshenkilö lähettää [REDACTED]  
[REDACTED] lopullisen tutkimusraportin.

[REDACTED] 4.3.2021

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]