



Merja Kallinki
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen
Sosionomi (YAMK)
Opinnäytetyö, 2022

**”TYÖNANTAJALLAKIN ON LUOTTAMUS, ET
KYLLÄ SIELLÄ NIITÄ TÖITÄ TEHDÄÄN.”**

Työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta aikuisten sosiaalipalveluissa.

TIIVISTELMÄ

Merja Kallinki

”Työnantajallakin on luottamus, et kyllä siellä niitä töitä tehdään.” Työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta aikuisten sosiaalipalveluissa.

69 sivua ja 3 liitettä

Syksy 2022

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Sosionomi (YAMK)

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu aikuissosiaalityön työntekijöiden kokemuksia etätyössä suoriutumisesta sekä etänä tehdystä johtamisesta Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän (Keusoten) alueella. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa johtamisen rakenteiden kehittämiseen kartoittamalla työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty ryhmähaastattelua ja tutkimuksessa on haastateltu kolmen kunnan aikuissosiaalipalveluiden työntekijöitä. Haastattelu on nauhoitettu ja litteroitu kokonaisuudessaan ja tutkimusaineisto on analysoitu aineistolähtöisesti sisällönanalyysejä käyttäen.

Tutkimuksen mukaan etätyössä suoriutumista edistäviksi tekijöiksi nousivat toimivat, etätyöhön sopivat välineet ja työskentelyyn sopivat tilat, itsenäisen työn tekemisen kulttuuri ja työn sisällön tuntemus, sovitut tiimi ja esihenkilötyön rakenteet ja tiimiltä saatava tuki sekä mahdollisuus hybridityön tekemiseen. Isossa roolissa näyttäytyi myös molemminpuolinen luottamus organisaation ja työntekijöiden välillä. Etätyössä suoriutumista haastavina tekijöinä sen sijaan nähtiin kodin muuttuminen työpaikaksi. Samoin työergonomiassa, yhteyksissä ja välineissä esiintyvät haasteet koettiin hankaloittavina tekijöinä. Saatettiin kokea myös yksinäisyyttä ja tunnetta kollegiaalisen tuen kaukana olosta. Itseohjautuvuuden tarve kasvoi ja asiakastyössä esiintyi haasteita, joita etätyöhön siirtyminen toi tullessaan.

Etätyössä esihenkilöltä odotetaan tavoitettavuutta, selkeitä kokousrakenteita ja säännöllistä yhteydenpitoa työntekijöihin sekä matalaa kynnystä kysyä työntekijöiden kuulumisia. Esihenkilötyön kehittämisessä työntekijät toivovat tulevaisuutta entistä enemmän kuulluksi ylemmän johdon taholta, sekä toimivampia välineitä ja ohjelmia päätöksenteon helpottamiseksi. Myös hybridityön toivottiin jatkuvan tulevaisuudessa, sillä hybridityön jatkumisella nähtiin olevan työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Etätyö on tullut jäädäkseen sosiaalialan työhön. Etänä tehtävässä sosiaalityössä tulee huomioida erityisesti asiakkaiden palvelun saanti, sillä etänä annettava palvelu saattaa aiheuttaa asiakkaiden syrjäytymistä entisestään. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistivat olemassa olevia käsityksiä etätyön tekemisestä ja etäjohtamisesta sosiaalialalla. Työn tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää myös muilla sote-alueilla.

Asiasanat: Aikuissosiaalityö, etäjohtaminen, etätyö, itseohjautuvuus

ABSTRACT

Merja Kallinki

"The employer also has the confidence that the work will be done as it should".
Experiences with remote work and remote leadership in adult social services.

69 pages & 3 appendices

Autumn 2022

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Social and Health Services

MA Degree in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

This thesis studied the adult social workers' experiences in performance and leadership in remote work. Remote working has become an increasingly established way of working during and in the aftermath of the COVID19-pandemic. Also, the new ways of working have challenged the conventional way of doing and managing social work. The change has not been easily implemented. These observations were the basis of this thesis.

The study was conducted in the area of the Joint Municipal Authority for Social and Healthcare in Central Uusimaa (Keusote). The aim of this thesis was to produce information for the development of management structures by mapping employee's views on the subject. The thesis was carried out using a qualitative research method, interviewing adult social workers in-group sessions. The interviews were recorded, transcribed, and analysed using material-oriented analysis.

The results were divided into two categories: supporting and challenging factors of remote work and leadership. The results show that the supporting factors are, i.e., ergonomics of remote work, culture of self-determination, the adult clientele and agreed structures in teamwork and leadership. Respectively, the challenging factors are, i.e., relationship between remote work and leisure, poor network connections, lack of spontaneous collegial support and the challenge of doing social work without an actual face-to-face connection with the client.

Factors of remote work leadership are expected to include accessibility, clear meeting structures and regular connections with the employees. For the development of management structures, the employees wish to be heard from senior management, along with better working equipment and programs to facilitate decision-making. Also, the continuing of hybrid work, combining remote and presence work, was seen as a supporting method of work well-being.

Remote work has come to stay also in social work. In remotely carried out social work, the clients' access to services must be taken into account in particular. Remotely provided social service may cause further marginalization within the clientele. The results of this thesis confirmed the existing ideas about remote work and remote leadership in the social sector. The results of the thesis can be utilized in the future also in other social work areas.

Keywords: Social work, remote work, leadership, long distance leadership, self-determination

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	5
2.1 Aikuissosiaalityö.....	5
2.2 Etätyö sosiaalialalla	8
2.3 Itseohjautuvuus etätyön keskiössä	10
2.4 Etäjohtaminen	13
2.5 Johtamisen kehittäminen	18
3 TUTKIMUKSET TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET..	22
4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANI	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTONKERUU JA ANALYYSI	25
5.1 Laadullinen tutkimus	25
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	26
5.3 Tutkimusaineiston kerääminen	28
5.4 Tutkimusaineiston analyysi	31
6 TULOKSET	37
6.1 Etätyössä suoriutumista edistävät ja haastavat tekijät	37
6.1.1 Etätyössä suoriutumista edistävät tekijät	37
6.1.2 Etätyössä suoriutumista haastavat tekijät	43
6.2 Esihenkilöltä tarvittava tuki etätyössä suoriutumiseen	48
6.3 Etäjohtamisen kehittäminen	49
6.4 Tulosten yhteenveto.....	51
7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	57
8 POHDINTA.....	61
LÄHTEET.....	64
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ.....	70
LIITE 2: TIEDOTE TUTKIMUKSESTA.....	72

LIITE 3: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE	77
--	----

1 JOHDANTO

Etänä työskentely on tullut jäädäkseen myös sosiaalialalle. Etätyöhön, sen nykyisessä laajuudessaan, on siirrytty Suomessa ja koko maailmassa covid-19-pandemian alkaessa keväällä 2020. Sosiaalityötä on aikaisemmin tehty vahvasti toimistoista käsin ja asiakkaita on tavattu säännöllisesti kasvokkain. Siirtyminen pois totutusta toimistoympäristöstä on muuttanut sosiaalialan työtä, ja työntekijät ovat joutuneet etsimään uusia tapoja auttaa heikoimmassa tilanteessa olevia asiakkaita. Myös työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyö on muuttunut, ja etätyössä oleminen haastaa perinteisiä johtamisen malleja sekä alaistaitoja.

Etätyö vaatii työntekijältä uudella tavalla itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Työntekijän tulee osata priorisoida, organisoida, tauottaa ja hallita omaa ajankäyttöään eri tavalla kuin ennen. (Haapakoski ym., 2020, s.102.) Etäjohtaja tarvitsee yhtä lailla uusia ja erilaisia taitoja työntekijöiden johtamiseen etänä sekä työhyvinvoinnin ja muutoksen tukemiseen. Etäjohtaja tekee paljon työtä sen eteen, että saa luotua yhteyden työntekijöihin. Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitoon ja rakentamiseen täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota. Esihenkilöt ovat myös uuden edessä opitellessaan johtamista etäältä. (Vilkman, 2016.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on vastata Keski-Uudenmaan Sote-Kuntayhtymän (Keusote) toiveeseen kuulla työntekijöitä etätyössä suoriutumisesta sekä etäjohtamisesta. Keusoten toiveena on kehittää tiedolla johtamista, johtamisrakenteita ja tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja. (Keusote, 2021.) Opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi valikoitui 3 aikuisten sosiaalipalveluiden tiimiä Keusoten alueelta. Tiimit olivat halukkaita osallistumaan tutkimuksen tekoon, ja tiimien esihenkilö toimii tutkimuksen työelämäkumppanina Keusoten edustajana. Tutkimukseen valitut aikuissosiaalipalveluiden tiimit ovat toimineet etäjohtamisen alla jo ennen covid-19-pandemiaa, joten etänä työskentely sekä esihenkilön etänä tekemä johtaminen ovat työntekijöille tuttua entuudestaan.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Aikuissosiaalityö

Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet on vuonna 2004 määritellyt sosiaalityön toimintana, jolla ”vahvistetaan hyvinvointia edistäviä olosuhteita, yhteisöjen toimivuutta sekä yksilöiden toimintakykyä. Työ on yksilöiden, perheiden, ryhmien ja yhteisöjen sosiaalisten ongelmien tilannearviointiin ja ratkaisuprosesseihin perustuvaa kokonaisvaltaista muutostyötä, joka tulee ihmisen selviytymistä.” (Laitinen & Pohjola, 2010, s. 7.)

Aikuissosiaalityötä tehdään kunnissa monen eri palvelun alla. Aikuisiksi Suomessa luokitellaan henkilöt, jotka ovat täyttäneet 18-vuotta, mutta aikuissosiaalityötä voidaan tehdä myös itsenäisesti asuvan alaikäisen kanssa. Aikuissosiaalityön sosiaalipalveluihin kuuluu olennaisena osana harkinnanvaraisen ja täydentävän toimeentulotuen myöntäminen, asiakkaan elämäntilanteen kartoittaminen, palvelutarpeen arviointi ja kokonaisvaltainen työskentely asiakkaan elämän kaikilla osa-alueilla. Keusoten aikuissosiaalityön sosiaalipalvelut tarjoavat tukea, apua ja ohjausta arjenhallinnassa, itsenäisessä selviytymisessä ja ongelmien ennaltaehkäisyssä. Apua on tarjolla, jos kuntalainen kokee, ettei pärjää itse, omat voimat eivät riitä tai kokee tarvitsevansa konkreettista apua esimerkiksi toimeentuloon, sosiaaliseen hyvinvointiin tai asumiseen. Ammattilaista voi myös konsultoida, vaikkei oma tuen tarve olisi vielä tarkasti selvillä. Sosiaalipalvelut voivat olla avuksi hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Aluksi asiakkaan kanssa tehdään palvelutarpeen arviointi, jonka perusteella suunnitellaan asiakkaan omaan tilanteeseen sopivat palvelut ja toimintatavat. (Keusote, 2021.)

Aikuissosiaalityötä ohjaa Suomessa muun muassa Sosiaalihuoltolaki. Sosiaalihuoltolain (L1301/2014) tarkoituksena on:

- 1) edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta;
- 2) vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta;

- 3) turvata yhdenvertaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet;
- 4) edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa;
- 5) parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välillä 1–4 kohdassa tarkoitettujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta (L 812/2000) taas määrittelee sen, että asiakkaalla on oikeus saada laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Asiakkaan vakaumusta ja yksityisyyttä tulee kunnioittaa eikä hänen ihmisarvoaan saa loukata. Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on otettava huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet ja edut ja asiakkaalla tulee aina olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palveluidensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiakkaalle tulee tehdä palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muu suunnitelma.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, s. 37) julkaisussa sosiaalihuollon tehtäväksi on määritelty yksityisen henkilön tai perheen sosiaalisen turvallisuuden ja toimintakyvyn edistäminen, sekä asiakkaan ja yhteisöjen hyvinvoinnin vahvistaminen ehkäisemällä ongelmien syntyä ja puuttamalla epäkohtiin riittävän varhain. Sosiaalihuollon tarkoituksena on täten tuottaa asiakkaan kannalta myönteisiä ja vaikuttavia palveluita ja koko sosiaalialan työ perustuu asiakkaan tilanteesta rakentuvaan ihmissuhdetyöhön. Sosiaalihuollossa tulee painottaa asiakaslähtöisyyttä ja luottamuksellista asiakassuhdetta sekä asiakkaan hyvää kohtelua.

Sosiaalityön perusta on ihmisten kohtaamisessa. Työntekijä ja asiakas kohtaavat ihmisten arjen haasteiden äärellä ja Juhilan (2006, s. 11–12) mukaan sosiaalityö on nimenomaan asiakkaan ja työntekijän välinen suhde. Jopa sosiaalityön sisältö määrittyy sen mukaan, miten nämä osapuolet kohtaavat toisensa ja millaisiksi heidän roolinsa muotoutuu näissä kohtaamisissa. Sosiaalityö on aina myös sidoksissa yhteiskunnassa meneillään olevaan tilanteeseen. Asiakkuuden muotoon vaikuttaa paljon yhteiskunnassa vallitseva tilanne ja sosiaalityöhön syntyy tietynlaisia tehtäviä, jotka määrittävät asiakkaan tarpeen lisäksi myös yhteiskunnassa meneillään olevista asioista.

Covid-19-pandemian aikana on sosiaalityössä pysytty perustehtävän äärellä. Tutkimusten mukaan asiakkaiden tilanteet ovat kuitenkin vaikeutuneet ja syvenyneet, ja tätä kautta myös ammattilaisten kuormitus on kasvanut. Sosiaalipalveluiden tuottaminen pandemian aikana on haastanut sekä työntekijöitä, että organisaatioita, mutta siitä huolimatta ovat työntekijät tehneet työtä pyrkien asiakkaan parhaaseen ja vahvasti ammattieettiset toimien. (Harrikari, 2021, s. 5.)

Hyvinvointivaltiossa ei ole kysymys vain sosiaalisten riskien – esimerkiksi työttömyyden ja sairastumisen – välttämisestä, vaan myönteisestä elämänmuutoksesta. Sosiaalisissa ongelmissa on kyse yksilöiden toimintamahdollisuuksien kaantumisessa ja sen aiheuttamista haitoista yksilölle ja yhteisölle. Tällöin yksilö ei kykene huolehtimaan itsestään ja läheisistään ja yhteisö menettää hänen panoksensa yhteisön rakentamisessa ja tällöin myös kustannukset nousevat eri julkisen palvelun tuottamisen yksiköissä. Sosiaaliset ongelmat ovat monisyisiä. (Hiilamo, 2015, s. 113)

Hiilamon (2015, s. 113–114) teoksessa sosiaalinen ongelma kuvataan ratkaisuksi silloin, kun yksilö pääsee toteuttamaan mahdollisuuksiaan elämässä. Mikäli yksilö ei kuitenkaan palaa esimerkiksi opiskelun pariin tai työelämään, jäävät hyvinvointivaltion verotulot saamatta yksilön saamista ansioista. Sosiaaliset ongelmat voivat näkyä esimerkiksi työttömyyseläkkeelle hakeutumisena, ja myös tällöin yksilön ja yhteiskunnan nähdään häviävän. Myös yksinäisyys, parisuhteen purkautuminen, eristäytyminen vähentävät ihmisen sosiaalista tukea ja pääomaa, ja pidemmällä aikavälillä kasvattavat julkisia kustannuksia. Parhaat sote-palvelut ovat sellaisia, että ne tukevat ihmisten mahdollisuuksia osallistua perhe-elämään, opiskeluun ja työelämään.

Terveyspalveluiden ja sosiaalipalveluiden käyttö jakaantuu väestössä hyvin epätasaisesti. Sosiaalipalveluita käyttävät usein samat ihmiset, kun taas terveyspalveluiden käyttö jakaantuu tasaisemmin väestössä. Sosiaalipalveluiden nähdään kohdistuvan selvemmin marginaaliryhmille. Sosiaalipalveluiden yleisenä ongelmana nähdään myös epämääräinen sisältö ja toteutustapa. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tulisi keskittyä näiden marginaaliryhmien hallintaan sekä ehkäistä tähän ryhmään joutumista. Sairauksien sekä sosiaalisten ongelmien hoitaminen

ennen niiden muuttumista vakaviksi säästää sekä paljon rahaa että lieventää inhimillistä kärsimystä. Sosiaalityön mittana voidaan pitää sitä, miten se helpottaa ylivoimaiseltakin tuntuvien vaikeuksien keskellä kamppailevia ihmisiä. (Hiilamo, 2015, s. 106–107, 144.)

2.2 Etätyö sosiaalialalla

Työterveyslaitoksen (2021) määritelmän mukaan etätyö on työtä, jota tehdään työnantajan kanssa sovitusti joko osittain tai kokonaan kotona, tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona tai esimerkiksi kahvilassa. Yhteinen piirre näille on sähköisen tieto- ja viestintätekniiikan keskeinen rooli työn tekemisessä. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoaltaan ja säännöllisyydeltään hyvin vaihteleva. Jotta etätyö onnistuu, tulee sekä työnantajan että työntekijän sitoutua ja edistää muutosta luottamukseen perustuvaan työmalliin.

Etätyön tekemisessä on usean tutkimuksen mukaan sekä hyviä että huonoja puolia. Usein työajan ja vapaa-ajan hahmottaminen on hankalaa ja sosiaaliset kontaktit kutistuvat, työpaikan asioihin vaikuttamisen mahdollisuudet vähenevät ja tukea työhön on saatavilla vähemmän. Toisaalta koetaan, että perheelle ja vapaa-ajalle jää enemmän aikaa, kun työmatkoista on luovuttu. Siirtyminen avokonttoreista kotiin mahdollistaa työrauhan paremmin eikä työpaikan sijainti estä omaa asumista toisella paikkakunnalla tai jopa toisessa maassa. Työnantajalle etätyön tekeminen saattaa näkyä juuri työtehon kasvulla, pienentyneillä tilakustannuksilla ja työnantajan houkuttelevuuden kasvulla rekrytoinnin puolella. (Työterveyslaitos, 2021.)

Haapakoski ja kumppanit (2020, s 152–153) ovat listanneet artikkelissaan etätyön hyötyjä ja riskejä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työntekijän kannalta etätyön hyödyt ovat moninaiset. Työajan joustavuus ja työn rytmittäminen omien tarpeiden mukaan, lisääntynyt työrauha ja keskittyminen, sekä työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen ovat kiistattomia hyötyjä. Työntekijä säästää sekä aikaa että rahaa työmatkojen puuttuessa. Työn ja perhe-elämän

joustavampi yhteensovittaminen ja asuinpaikan valinta muilla kuin työpaikan sijainnin perusteella antaa joustavuutta elämään. Myös vajaakuntoisilla on mahdollisuus osallistua työelämään ja työskentely poikkeustilanteissa on mahdollista.

Työmatkojen on todettu voivan aiheuttaa stressiä työntekijöissä, vaikka itse työ ei olisi stressaavaa. Työmatkat kuormittavat erityisesti silloin, kun työntekijä ei voi itse kontrolloida matkan etenemistä ja kun julkisen liikenteen takia myöhästyy töistä tai työpäivän pituus venyy. Etätöiden lisääntyminen on myös vähentänyt sairauspoissaoloja, sillä vähän flunssainen työntekijä ei lähde toimistoon, mutta voi mahdollisesti tehdä töitä kotoa käsin. Myös sairaan lapsen hoito on mahdollista yhdistää etätöskentelyyn tarvittaessa. (Vilkman, 2016, s. 17–18.)

On tutkittu, että etätöiden etuina työnantajalle on työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen. Työurat voivat pidentyä paremman jaksamisen myötä ja työntekijän etätöskentely kohentaa työnantajan ympäristövastuuta muun muassa työmatkaliikenteen päästöjen vähenemisellä sekä toimitilojen käytön vähenemisen myötä pienentyneillä päästöillä ja kustannussäästöillä. Kaiken kaikkiaan etätöiden mahdollisuus lisää myös työnantajan houkuttelevuutta rekrytoinneissa. Mahdollisuus etätöihin voi olla yksi merkittävä tekijä työnantajamielikuvan rakentamisessa ja työnantajan on helpompi houkutella ammattitaitoisia työntekijöitä. Joustavaa työskentelymuotoa myös arvostetaan niin paljon, että työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää kuin yrityksissä, joissa etätöskentelyn mahdollisuutta ei ole. (Haapakoski ym., 2020, s. 153; Vilkman 2016, s. 16–18; Työterveyslaitos, 2021.)

Etätöihin siirtyminen vaatii myös johtamiselta muutosta. Kunta- ja hyvinvointialan työnantajien (2020, s. 8) raportin mukaan harva etätöitä pidempään tehnyt työntekijä haluaisi enää palata työhön, jota tehdään pelkästään omalta työpisteeltä. Raportin mukaan etätöntyöntekijät pitivät myös paremmin yhteyttä muihin työntekijöihin sekä esihenkilöön kuin muut. Syyksi on esitetty muun muassa sitä, että nykyaikaisin yhteydenpito-ohjelmin ja sovelluksin etätöitä tekevän työtoverin tavoittaa paremmin kuin sen, jonka pitäisi olla työpaikalla omassa huoneessaan. Jos työyhteisöissä siirrytään etätöihin, mutta virtuaalisuuden tuomia ei hyötyjä

ei hyödynnetä, vaan jatketaan työtä ja johtamista kuten ennenkin, saattaa yhteistyö kärsiä ja johtamisessa esiintyä haasteita. Joustava työ tuo kuitenkin mukanaan paljon etuja. Mitä virtuaalisemmin työtä voidaan organisoida, sitä suuremman merkityksen hyödyt saavat.

Kaikille etätyö ei kuitenkaan sovi. Toinen kaipaa tiimiä ympärilleen ja jollekin kotona työskentely on mahdotonta muun perheen kotona olon tai tilanpuutteen vuoksi. Kotona työskentely saattaa lisätä kustannuksia tai kotonaolo lisää yksinäisyyttä tai eristäytyneisyyden kokemuksia. Usein etätyö vaikeuttaa työ- ja vapaa-ajan erottamista. Työaika venyy ja työstä irtautuminen on vaikeaa, myös työn kuormittaminen lisääntyy. Osa työntekijöistä kokee huolta urakehityksen katkaisemisesta tai omasta asemastaan organisaatiossa, kun ei olla näkyvillä. Toisinaan myös huono johtaminen tekee etätyöstä haastavaa. (Haapakoski ym., 2020, s. 153; Karjalainen, 2021, s. 559.)

Covid-19-pandemia on tuonut etätyön tekemiseen suuren harppauksen. On todettu, että etätyö on muutoinkin ollut työelämän tulevaisuuden suunta, mutta pandemian vuoksi on etätyön käyttöönotossa ja muissa etänä käytettävissä digitaalisissa palveluissa otettu lyhyessä ajassa valtavasti harppauksia eteenpäin. Etätyö on tuonut myös suuria muutoksia työn tekemisen tapaan ja palveluiden tarjontaan. (Bennet & McWhorter, 2021, s. 8.)

2.3 Itseohjautuvuus etätyön keskiössä

Itseohjautuvuudesta tai itsensä johtamisesta on monia eri määritelmiä. Helposti myös sekoitetaan kaksi eri asiaa, eli itseohjautuva työntekijä sekä itseohjautuva organisaatio. Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa Martelan ja kumppaneiden (2021, s. 4) mukaan sitä, että kuinka paljon työntekijä voi vapaasti päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista, kuinka paljon hänellä on valtaa tehdä työtään koskevia päätöksiä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on sen sijaan kyse siitä, että kuinka paljon päätöksentekovaltaa on hajautettu ylemmältä johdolta koko organisaatiolle.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä sitä, että ihmisellä on kyky toimia ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai kontrollia. Ihmisellä on tällöin kyky johtaa itseään. Itseohjautuvuus liitetään usein työelämään, mutta nykyään itseohjautuvuutta odotetaan jo koululaisilta. Itseohjautuvassa tiimissä työntekijään luotetaan ja hänen halutaan tekevän asiat hyvin. Tällöin kontrollin tarve on pienempi, sillä lähtökohtana on työntekijän vapaus tehdä isojakin päätöksiä itsenäisesti oman työnsä suhteen. Toisen määritelmän mukaan itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian vastakohta. Yhteiset tavoitteet ovat tällöin kaikkien vastuulla, kun taas hierarkiassa päämäärä ja keinot ovat yhden ihmisen tai pienen piirin päätös- ja vastuuvallan alla. (Savaspuro, 2019, s. 25–26.)

Itseohjautuvuudessa on keskeistä, että ihmisellä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijä voi itse määrittellä miten ja missä hän tekee työnsä, sopii työnjaosta muiden tiimiläisten kanssa, tekee itsenäisiä päätöksiä ja ennen kaikkea asettaa tavoitteet työlleen. Itseohjautuvuudessa isossa osassa on motivaatio. On todettu, että työntekijä motivoituu, kun saa positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta sekä kuulumisesta yhteisöön. Tällöin työntekijä toimii työssään määrätietoisesti, innokkaasti ja ottaa vastuuta. Tiimi puolestaan on itseohjautuva silloin, kun se saa päättää projekteistaan ja niiden toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti. Itseohjautuvuuden syvin tarkoitus on kuitenkin se, että päästään haluttuun lopputulokseen eli asiakkaat saavat parempaa palvelua tyytyväisiltä työntekijöiltä. (Savaspuro, 2019, s. 26–29.)

Itseohjautuvuuden korostamisen haittapuolena voidaan nähdä se, että esihenkilön roolia on häivytetty ja oletetaan tiimien johtavan itse itseään. Näin ei kuitenkaan ole, vaan esimiestä tarvitaan jatkossakin tiimien johtamisessa. Pahimmassa tapauksessa esihenkilö ei ota esihenkilön roolia, vaan tiimissä on monta ”kukkoa tunkiolla”. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin edistää sitä, että työntekijä antaa parhaan mahdollisen työpanoksen organisaation käyttöön. (Aarnikoivu, 2008, s. 24–25.) Haapakosken ja kumppaneiden (2020, s.102) mukaan esihenkilöä tarvitaan määrittelemään työnteon linjaa, asettamaan tiimille tavoitteita, päättämään asioiden tärkeysjärjestyksestä, ratkomaan ongelmia sekä auttamaan tiimin työntekijöitä onnistumaan. Itseohjautuvuus ei siis ole johtamisen nollaantumista vaan

päivänvastoin, itseohjautuva tiimi tarvitsee jopa selkeämmät tavoitteet ja reunaehdot itseohjautuvan työskentelyn onnistumiseen.

Etätyö korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta entisestään. Etätyötä tekevä työntekijä on ison osan ajastaan itsensä johtaja. Hänen tulee osata priorisoida, organisoida ja tauottaa sekä hallita omaa ajankäyttöään. Työntekijän tulee myös ymmärtää, milloin asioiden hoitamisesta on selviydyttävä yksin ja milloin kannattaa pyytää apua. Itseohjautuvuus on parhaillaan vapautta ottaa ja kantaa vastuuta, vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja päättää työn tekemisen aika ja paikka. Itseohjautuvuus lisää itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta omassa työssään sekä antaa vastuuta oman työn määrästä, aikatauluttamisesta ja laadusta. Usein onnistunut itseohjautuvuus myös lisää työn imua, sitouttaa ja motivoi työntekijää. (Haapakoski ym. 2020, s. 103; Martela & Jarenko, 2017, s. 12.)

Etätyössä ollessa työntekijän itsenäisyys lisääntyy ja sitä kautta myös osa johtamisen haasteista voidaan katsoa siirtyvän työntekijän vastuulle. On pystyttävä päättämään, miten työskentelee ja millaisia vaatimuksia asettaa itselleen. Itsensä johtaminen ei ole helppoa ja saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä. Mahdollisuus itsenäisempään työskentelyyn on kuitenkin sitoutumisen ja motivaation kannalta hyvä juttu. Työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset taidot johtaa omaa työtään ja suunnitella omaa toimintaa. Myös omat epävarmuudet omasta osaamisestaan voi nousta pintaan ja mietintä siitä, toimiiko oikein. Itsensä johtamista helpottaa se, että työnkuva on selkeästi tiedossa. Kun tavoitteet on sovittu yhdessä, visio vie toimintaa oikeaan suuntaan. Yhdessä tehtävä tehtävien priorisointi auttaa suunnittelemaan ja aikatauluttamaan omaa tekemistä. Työntekijää helpottaa, kun visio ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan silloinkin, kun esimies ei ole vieressä ohjaamassa työtä. (Vilkman, 2016, s.123–124.)

Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös osana organisaation johtamisjärjestelmää. Tällä hetkellä eletään työkuultuurissa, jossa organisaatiot ovat madaltuneet. Työntekijöiltä odotetaan itsenäisempää toimintaa ja tätä kautta itsensä johtaminen on noussut suurempaan rooliin. Itseään johtamalla tulisi pitää huolta myös omasta hyvinvoinnistaan. Oman hyvinvoinnin lisäksi tulisi olla kiinnostunut koko

organisaation hyvinvoinnista ja panostaa myös sen kehittämiseen. Tasapainoinen organisaatio panostaa tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Jos työntekijä ei voi hyvin, hän ei jaksakaan panostaa uudistumiseen eikä hän myöskään toimi tehokkaasti. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös johtamisen suurin haaste tässä myllerryksessä olevan työelämän keskellä. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 146–147.)

2.4 Etäjohtaminen

Etänä tehtävää työtä tehdään vahvasti itseohjautuen. Itsenäinen työskentely ja itsensä johtaminen ovat taitoja, joita etätyöaikana työntekijöiltä vaaditaan. Itseohjautuvuuden tukeminen on täten esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijän on helpompi johtaa omaa työtään, kun tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien tiedossa. Tukemalla työntekijän luottamusta siitä, että hän on oman työnsä paras asiantuntija, työntekijä osaa tehdä päätöksiä ja johtaa omaa työtään. (Savaspuro, 2019, s. 24.)

Etänä tehtävä johtaminen eroaa jonkin verran läsnä tehtävästä johtamisesta. Etäjohtamisessa korostuu perinteisten johtamistaitojen lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky käyttää teknologisia viestintävälineitä. Närhisen (2015, s. 59) mukaan johtamisessa vaikuttaminen tapahtuu erityisesti puheviestinnän kautta, mutta erityisesti non-verbaaliset viestit vaikuttavat vielä enemmän kuin sanat. Etätyössä ja erilaisissa etäkokouksissa juuri nuo non-verbaaliset viestinnän keinot jäävät näkymättä ja verbaaliset taidot korostuvat. Etäjohtamisessa myös viestinnän selkeydellä on suuri rooli siinä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan työssä. Kaikilla tulee olla selkeä käsitys, miten työtä tehdään etänä ja mikä on työn tavoite ja tarkoitus.

Haapakoski ym. (2020, s. 56–57) painottaa teoksessaan selkeää ja määrätietoista viestintää virtuaalisessa johtamisessa. Koko tiimin tulee tietää mitä tehdään, jokaisella on selkeä rooli ja tiimin tulee tietää sekä omat että toistensa tehtävät. Kun nostetaan esiin sekä yksilöiden että tiimien onnistumiset, se lisää turvallisuuden tunnetta tiimissä. Tärkeää on myös tiimin toimivuuden kannalta se,

että tiimi sopii yhdessä tiedon jakamisen tavat ja viestinnän kanavat, jotka sopivat juuri heidän tiimiinsä. Myös Sivusen (2007, s. 217) tutkimuksen mukaan hajaute-
tun tiimin esihenkilön viestinnältä odotetaan selkeää tavoitteiden asettelua, tukea
ja palautetta työntekijöille, sekä aktiivisuutta viestinnässä. Viestintävälineen va-
linnalla näyttää olevan vaikutusta tiimi-identiteetin rakentamiseen ja viestintäväli-
neitä valitaan käytettäväksi sen mukaan, millaista vuorovaikutusta halutaan tiimin
jäsenten välille luoda.

Esihenkilön voidaan katsoa tarvitsevan viestinnän osaamista monella eri osa-alu-
eella. Esihenkilön työhön sisältyy valtava määrä erilaisia viestintätehtäviä ja –til-
lanteita. On keskusteluja, haastatteluja, tiedottamista, neuvotteluja ja muuta vies-
tintää. Esihenkilö tarvitsee siis perustaitojen lisäksi vuokravaikutustaitoja erityi-
sesti vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, konfliktinhallintaan,
neuvotteluihin, ryhmäviestintään ja emotionaaliseen tukemiseen. Esimiestyössä
painottuu tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot, tiedonhallinnan ja verkostoitumi-
sen taidot ja yhteistyötaidot. Esihenkilön osaamisen perusta on nimenomaan ar-
kipäiväisessä vuorovaikutuksessa ja tätä osaamista jokainen tarvitsee viesties-
sään muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutus on myös tiimissä kaikkien suhtei-
den perusta tai kivijalka, jonka päälle muu yhteinen toiminta rakentuu. (Isotalus
& Rajalahti, 2017, s. 49–54, 183.)

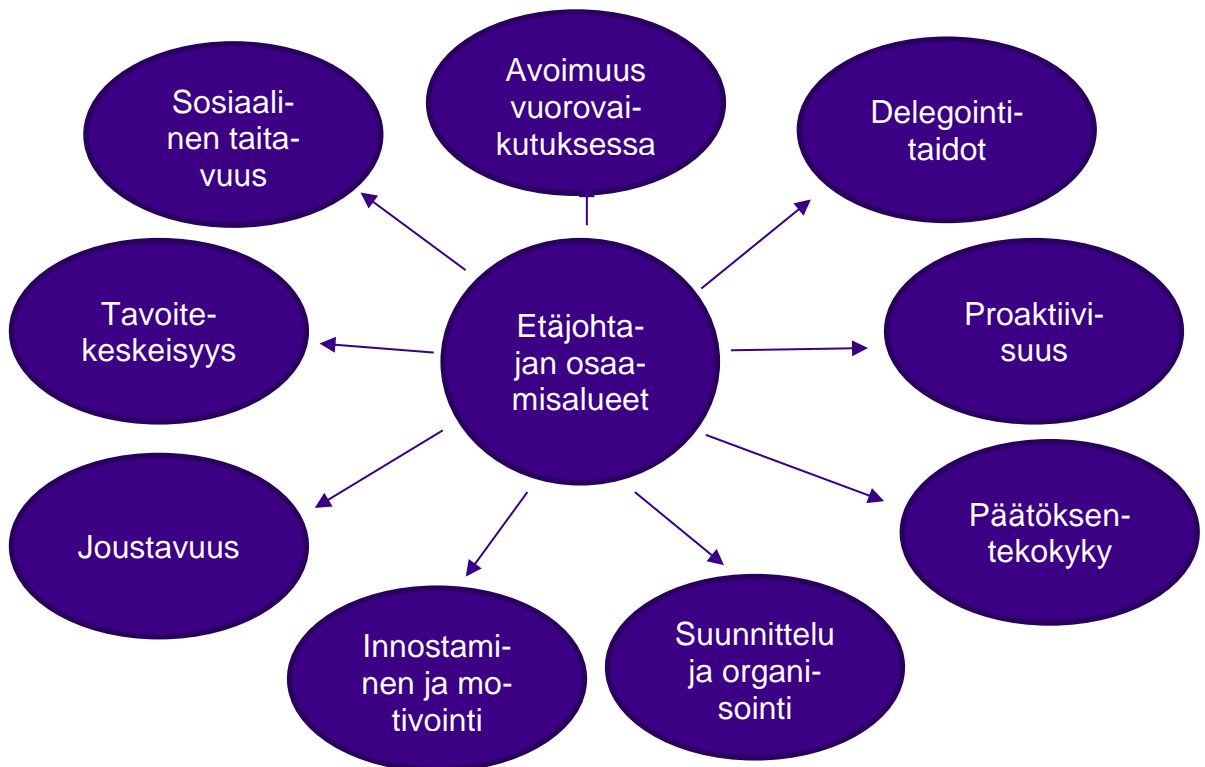
Krehlin ja Büttgenin (2022, s. 325–326) tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa
erilaiset videoneuvottelut näyttäytyvät toimivina johtamisen työkaluina. Tutkimuk-
sessa tarkasteltiin eri digitaalisia toimintaympäristöjä johtamisessa ja sitä, miten
esihenkilö voi hyödyntää erilaisia digitaalisia ratkaisuja hankalien ja haasteellis-
ten päivittäisten johtamistilanteiden hoidossa. Tutkimuksen mukaan esihenkilö-
työssä koetaan toisinaan haasteita digitaalisen viestintäkanavan valinnassa, sillä
viestintäkanavan valinnalla on nähty olevan merkitystä etäjohtamisen onnistumi-
sessa. Myös Van Mertin (2019, s. 81) tutkimus painottaa digitaalisten välineiden
valintaa johtamisen eri tilanteissa sekä johtajan sujuvaa taitoa käyttää rinnakkain
sekä sähköisiä että perinteisiä viestintäkanavia.

Etätyön ja etäjohtamisen onnistuminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Kun ei olla fyysisesti samoissa toimitiloissa, on luottamuksen oltava kunnossa. Esihenkilön tulee voida luottaa siihen, että työntekijä hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät ja työntekijän on voitava luottaa siihen, että esihenkilö on tavoitettavissa. Salmenperän (2007, s. 4) mukaan etätyön johtamisessa tulee keskittyä ennen kaikkea työn tuloksen ja sisällön mittaamiseen, sen sijaan että keskityttäisiin ulkoiseen valvontaan. Osa johtajista on kuitenkin todennut, että luottamus ei ole tosiasiaa se hankalin asia, vaan vaikeinta on seurata työntekijöiden kuormittumista ja työmäärää (Vilkman, 2020, s. 39).

Luottamisen kyky on yksi johtajan keskeisistä taidoista. Luottamuksen rakentaminen lähtee nimenomaan siitä, että esihenkilö itse luottaa muihin, eikä esimerkiksi puutu joka asiaan. Kun ihmiset pitävät kiinni sovituista asioista, tekevät oman osuutensa asioista ja ovat toistensa tukena, luottamus vahvistuu pikkuhiljaa. Myös arvostus on luottamuksen yksi osa-alue. Avoimuus taas näkyy luottamuksen rakentamisessa siinä, että kerrotaan mitä on suunnitteilla ja millä aikataululla, millä perusteella päätökset tehdään ja millaisia vaihtoehtoja on tarjolla. Virtuaali-tiimeissä luottamuksen rakentaminen ja ylläpito vaativat usein myös sitä, että työasioiden lisäksi, pyritään tutustumaan tiimikavereihin ”työminän” takana. Tämä on hyvä huomioida esimerkiksi uuden tiimin jäsenen perehdytyksessä ja tutustuttamisessa tiimin jäseniin. (Haapakoski, 2020, s. 66–67.)

Korpelainen (2014, s.196–197) esittää kuitenkin teoksessa myös toisenlaisen näkemyksen luottamiseen ja valvontaan johtamisen työkaluna. Korpelaisen mukaan valvonta on yksi johtamistoiminta siinä missä suunnittelu, organisointi tai johtaminen yleensä. Valvontaa pidetään tärkeänä toimintona, sillä se auttaa korjaamaan mahdolliset virheet ja korjaamaan ne, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Valvonta voidaan jakaa eri prosessin vaiheisiin. Aluksi asetetaan suoritustavoitteet, toteutuneita suorituksia mitataan, jonka jälkeen suorituksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Mahdolliset poikkeamat analysoidaan, jonka jälkeen poikkeamat korjataan. Johtamisen yksi vaikeimpia tehtäviä on seurata työntekijöiden suorituksia, verrata niitä tavoitteisiin ja antaa palautetta. Jos yksittäisen työntekijän työsuoritusta on vaikea tai mahdotonta seurata tai mitata, tällöin on parempi mitata koko ryhmän suoritusta.

Vilkmanin (2020, s. 39) mukaan etäjohtajan työssä korostuu erityisesti seuraavat osa-alueet: suunnitelmallisuus ja tavoitekeskeisyys, päätöksentekokyky, joustavuus, avoimuus vuorovaikutuksessa ja sosiaalinen taitavuus. Esihenkilön tulee olla myös delegointitaitoinen ja aloitekykyinen. ”Tavoitteiden kautta johtaminen yhdistettynä säännölliseen vuorovaikutukseen tukee hyvää itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta.” Etäjohtajan osaamisalueet on esitetty kuvion muodossa alla.



Kuvio 1. Kuviossa eriteltynä etäjohtamiseen liittyviä osaamisalueita. (mukaillen Vilkman, 2016, s.139)

Myös Rauramo (2018) korostaa etäjohtajan roolia suunnannäyttäjänä, yhteistyön kehittäjänä ja toiminnan koordinaattorina. Rauramon sanoin: ”etäjohtamisessa korostuvat suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Lisäksi on varmistettava työprosessien sujuvuus, työolojen terveellisyys ja turvallisuus, kuormittumisen ja työajan seuranta, työkyvyn tuki sekä työsuojelun yhteistoiminnan edellytysten luominen.”

Virtuaalityön johtamisen haasteita voi olla toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen. Mikäli työntekijät ovat kuitenkin osan ajasta samassa paikassa, tiimin rakentaminen on helpompaa. Vuorovaikutus on tärkeää, kun halutaan luoda työntekijöistä tiimi. Vuorovaikutus teknologian välityksellä ei kuitenkaan tunnu kaikista luontevalta ja siksi esihenkilön on mietittävä muitakin keinoja edistää vuorovaikutusta tiimissä. Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa jotain yhteisöä tai tiimiä. Virtuaalisesti työskentelevät kokevat usein työyhteisön tuen puutteen ongelmaksi. Sosiaalinen tuki, eli henkinen tuki, palautteen anto, arvostus, välittäminen, luottamus ja kuuntelu ovat yksi työn tärkeistä voimavaroista. Ne ehkäisevät työuupumusta ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista. (Vilkman, 2015, s. 19–20.)

Vuorovaikutuksen yksi tärkeä elementti on kuunteleminen. On todettu, että vuorovaikutus paranee, kun kuuntelu on aitoa ja läsnä olevaa. Työntekijä voi kokea tulleen kuulluksi, kun esihenkilö ymmärtää sekä hänen sanansa, mutta myös kokemuksensa ja tarkoituksensa. Kun työntekijä kokee tulleen kuulluksi, hän kokee, että häntä arvostetaan ihmisenä ja hän pystyy myös kehittymään itse. Puhumisen ja kuulluksi tulemisen kautta voi saada omat ajatuksensa sekä tunteensa järjestykseen ja näin saada uusia oivalluksia itsestään. Kuuntelu on hyvän ja rakentavan vuorovaikutuksen edellytys ja hyvä kuunteleminen vaatii asettumista kuuntelun tilaan. (Dunderfelt, 2015, s. 9–17). Sjöblomin & Mäkikankaan (2021) tutkimuksen mukaan, kuulluksi tulemiseen ei riitä pelkät sovitut rakenteen, esimerkiksi työntekijän ja esihenkilön välillä, sillä tärkeintä on aina tapaamisen sisältö. Toisaalta pienikin ele minkä tahansa median yli, voi luoda yhteyden ja kuulluksi tulemisen tunteen ihmisten välille.

Esihenkilötyössä vuorovaikutustaidot näyttävät suuressa roolissa, sillä työyhteisön toimivuus rakentuu paljon käydyn vuorovaikutuksen ympärille. Psykologisen turvallisuuden tunteen rakentaminen ja huomioiminen on esihenkilön yksi huomioitava asia. Turvallisuuden rakentaminen tiimissä on kaikkien tehtävä, mutta esihenkilö voi osaltaan vaikuttaa turvallisuuden tunteen syntymiseen ja ylläpitämiseen. On todettu, että työntekijät, jotka tuntevat olevansa turvallisessa työympäristössä, ovat oppivampia, tuottavampia ja luovempia. Työntekijät kokevat voivansa kysyä ”tyhmiäkin” kysymyksiä ja esittää keskeneräisiä ajatuksia

sekä pyytää apua ja myöntää virheensä silloin kun ei tarvitse pelätä tulevansa nolatuksi tai rangaistuksi. Tutkimusten mukaan juuri etätyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastaa turvallisuutta. (Boijer- Spoofo Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, s. 44–45).

2.5 Johtamisen kehittäminen

Jokainen esihenkilö tarvitsee tukea ja valmennusta kehittyäkseen esimiehenä. Johtamisen kehittäminen vaikuttaa aina myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja työyhteisön tuottavuuteen. Johtamisen kehittämistä voidaan työyhteisössä tarvita monesta eri syystä. Kehittämistä voidaan tehdä siksi, että halutaan parantaa organisaation suorituskykyä tai tarvitaan uusia esihenkilöitä kasvun, vaihtuvuuden tai eläköitymisen vuoksi. Myös uusien strategioiden käyttöönotto tai erilaiset organisaatiomuutokset vaativat usein johtamisen kehittämistä. (Juuti, 2016, s. 91–93.)

Johtamista voi oppia monella eri tavalla. Johtamista voi oppia sekä teorioista että käytännössä. Juutin (2016, s. 92–94, 117) mukaan esihenkilö, joka omaksuu ihmisiin ja heidän voimavaroihinsa myönteisen suhtautumisen, voi luoda hyvän suhteen alaisiinsa. Samalla esihenkilö voi saada eväitä oman työnsä tarkasteluun sekä kriittisesti, että reflektiivisesti. Johtamisen kehittäminen tähtää aina siihen, että esihenkilö kokisi työssään hallinnan tunnetta ja sitä kautta hallinnan tunne leviää myös työyhteisöön. On olemassa monia erilaisia keinoja johtamisen oppimiseen. Esihenkilö saa paljon oppia omasta työstään samalla kun tekee sitä, mutta myös erilaiset valmennuksen, arvioinnit, mentoroinnit ja työnohjaus ovat johtamisen kehittämisen keinoja. Kaikissa näissä kehittämismenetelmissä on tyypillistä, että esihenkilö saa tukea omalle kehitymiselleen toiselta henkilöltä.

Julkisen johtamisen toimintaympäristö on hyvin monimutkainen. Esihenkilön on osattava toimia ristiriitatilanteissa ja nopeasti muuttuvassa hajautuneessa organisaatiossa. Tällöin oman toimintakyvyn ylläpitäminen on tärkeää ja itsensä johtaminen ja sisäisten voimavarojen merkitys korostuvat. Sydänmaanlakan (2015,

s. 149–151) mukaan ”hyvä johtaja on toteuttaja, joka sekä valvoo ja ohjaa tehokkaasti. Hän on uudistaja, joka valmentaa henkilöstöään, kehittää ja innovoi. Johtaja on myös visionääri, joka näyttää suuntaa, luo uskottavan vision ja määrittää tavoitteet. Hyvä johtaja on verkostoituja, joka osaa tehdä tehokkaasti sisäistä ja ulkoista yhteistyötä.” Kaikki edellä mainitut roolit edellyttävät monipuolista osaamista ja menestyäkseen uusissa toimintaympäristöissä johtajan täytyy kehittää osaamistaan.

Esihenkilölle on tärkeää, että hän pystyy vastaanottamaan ja olemaan läsnä, kun työntekijä kääntyy ongelmiseen esihenkilön puoleen. Läsnäolossa tärkeää on, että esihenkilö ei pelkää, sillä tällöin esihenkilö sortuu helposti suorittamaan, neuvomaan ja ratkaisemaan työntekijän ongelmia, sen sijaan että hän kuuntelisi, ymmärtäisi ja olisi läsnä. Vaarana on, että esihenkilö ryhtyy ratkaisemaan ongelmia alaisensa puolesta, vaikka esihenkilön rooli on ennen kaikkea tukea alaista ratkaisemaan ongelmansa itse. Ajatuksena on, että työntekijä tuntee yleensä toimintaympäristön paremmin ja todennäköisesti hän keksii paremman ratkaisun itse. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa alainen tuntee yleensä oman alueensa paremmin kuin johtaja. Johtajalta menee uskottavuus, jos hän kuvittelee, että hänellä on asiantuntijuus, jota hänellä ei ole. Toinen haaste kohtaamisen ja kuuntelun taidossa on se, että mikäli esihenkilö on pelon ohjaamana, on hänellä aina tarkoituksena päteä. Tällöin tapaamisessa ei ole aitoa kuuntelua ja kohtaamista lainkaan. Esihenkilölle tärkeää on hyväksyä muut sellaisina, kun he ovat sekä kunnioittaa muita. Jos esihenkilön asenne on salliva ja se johtaa hyvántahtoisuuteen, jossa muille menevä hyvä ei ole itseltä pois eikä ole uhka esihenkilöydelle. Esihenkilö alkaa toimia niin, että muut saavat onnistumisia ja alaiset alkavat menestyä. Tästä seuraa hyvántahtoisuuden kulttuurin rakentaminen sekä ylläpitäminen ja lopulta siitä tulee organisaation kulttuuri. Johtaja joutuu tekemään vaikeita ratkaisuja, päätöksiä ja leikkauksia. Jos ratkaisut tehdään levollisena, ovat päätöksen todennäköisesti parempia, kuin jos ne tehdään pelon tai paniikin alla. Tällainen esihenkilöisyys luo myös turvaa, toisin kuin esihenkilöisyys, jossa pyritään miellyttämään eikä tehdä vaikeita päätöksiä, synnyttää kunnioituksen puutetta ja turvattomuutta organisaatiossa. Vallan käyttäminen oikein on johtamisessa tärkeää, sillä se synnyttää turvaa. (Hellsten, 2015, s. 274–280.)

Dunderfeltin (2015, s. 50–53) mukaan monen arkisen asian sanomiseen kuluu noin 30 sekuntia. Esihenkilöllä on tyypillisesti haastava tilanne silloin, kun työntekijä haluaa puhua jostain tärkeästä asiasta juuri silloin kun esihenkilöllä on aidosti kiire jonnekin. Tällöin on kuitenkin hyvä muistaa edellinen puolen minuutin sääntö ja vähintään sen verran esihenkilöllä tulisi olla aikaa työntekijän kuunteluun, milloin tahansa. Työntekijä nimittäin aistii helposti, jos esihenkilö on vain kuuntelevinaan. Esihenkilön tulisi siis harjoitella myös kuuntelun tilassa olemista ja siihen pääsemistä. Vaihtoehtoisesti kuunteluun annetaan selkeä aikaraja, jolloin osallistujat tietävän käytettävissä olevan ajan. Tämä aika käytetään aktiiviseen kuunteluun ja läsnäoloon. Kun työntekijä saa kuulluksi tulemisen kokemuksen, voidaan asian hoitoa jatkaa sovitusti toisella kerralla. Myös ristiriita tilanteissa esihenkilön on tärkeä varmistua siitä, että kaikki tulevat asiansa kanssa kuulluksi. Ongelmia ei tarvitse ratkaista saman tein, mutta aktiivisen kuuntelemisen aikana kaikki saavat enemmän ymmärrystä. Tällöin myös ratkaisut syntyvät helpommin kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen jälkeen.

Itseohjautuvaa organisaatiota tai itseohjautuvaa työntekijää ei voi johtaa, mikäli ei ole ymmärrystä siitä mitä asiakasrajapinnassa ja tiimissä tapahtuu. Itseohjautuvan työntekijän johtaminen vaatii ennen kaikkea kuuntelua. Kuuntelun olisi oltava jatkuvaa ja luonteva osa arkipäivää jollain tasolla. Mikäli näitä luontevia tilanteita ei kuitenkaan arjessa ole, tulee esihenkilön olla valmis reagoimaan syntyviin tilanteisiin ja olla lähestymiselle aina avoin. (Syrjänen & Tolonen, 2017, s. 212.)

Vilkman (2016, s. 194–199) määrittelee hyvän etäjohtajan ominaisuuksiksi muun muassa sosiaalisen taitavuuden, avoimen vuorovaikutuksen, hyvät delegointitaidot, innostamisen, motivoinnin, proaktiivisesti toimimisen ja päätöksenteko kyvykkyyden. Myös hyvät suunnittelu – ja organisointitaidot sekä joustavuus ja tavoitekeskeisyys nähdään tärkeinä ominaisuuksina. Näiden taitojen selvittäminen ja kehittäminen esimerkiksi uutta esihenkilöä rekrytoidessa ja perehdyttäessä ei ole helppoa. Hyvän etäesihenkilön kriteerit auttavat kuitenkin suuntaamaan kehittämistoimenpiteitä sinne, missä niitä tarvitaan. Esihenkilöiden kouluttamiseen ja valmentamiseen käytetään usein paljon aikaa ja rahaa. Jokainen esihenkilö voi

kehittää yllä mainittuja ominaisuuksiaan myös itsenäisesti miettimällä, miten reagoi erilaisiin tilanteisiin. Millainen työkuultuuri organisaatiossa on ja millaisia tarpeita yrityksellä on? Miten toimii esimerkiksi päätöksentekotilanteissa tai miten hyvin suunnittelee ja organisoii tiimin tavoitteet? Millaisissa asioissa toimii joustavasti ja milloin taas antaa periksi? Millaisia tavoitteita esihenkilönä asettaa ja miten ilmaisee tyytyväisyyttä onnistumisissa? Jokaisen esihenkilön tulisi peilata omaa tapansa luoda parempaa työkuultuuria omassa tiimissään ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka voivat auttaa onnistumaan etäjohtamisessa.

Johtaminen on aina tilannesidonnaista. Johtaminen on myös työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutusprosessi, jossa he tietyssä kontekstissa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Erilaiset tilanteet tarvitsevat erilaista johtamista ja esihenkilön tulee hallita erilaisia johtamistyylejä sekä osattava soveltaa niitä eri tilanteissa. Hajautetun tiimin johtamisessa on myös panostettava tiimityön johtamiseen. Tiimit ovat tällä hetkellä työyhteisöjen tärkeimpiä osaamisen yksiköitä. Tiimin johtamisessa korostuu myös se, että johtaminen voi olla jaettua johtamista, organisaatiossa on virallinen esihenkilö, mutta kaikki voivat osallistua johtamiseen. Myös tiimityön johtamiseen on panostettava ja on opittava toimimaan hajautetuissa tiimeissä. (Sydänmaanlakka, 2019. s. 144–147.)

Hybridityö näyttää tällä hetkellä olevan tulevaisuuden työelämän yksi uusista tavoista työskennellä. Hybridityössä ollaan osan aikaa etätyössä ja osan aikaa toimistolla tai muussa työnantajan määrittelemässä tilassa. Työnantajalla on aina oikeus päättää missä työtä tehdään, mutta Selanderin ja kumppaneiden (2022, s. 9) mukaan suurin osa etätyössä olleista työntekijöistä haluaa jatkaa hybridinä työskentelyä. Hybridityöstä päätettäessä esihenkilön tulee miettiä sitä, miten työntekijöiden hyvinvointia tuetaan ja miten yhteisöllisyyttä pidetään yllä. Monessa työpaikassa nämä keskustelut ovat vielä käymättä ja päätökset tekemättä.

3 TUTKIMUKSET TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Keusoten aikuissosiaalipalveluiden tiimien työntekijöiden näkemyksiä etätyössä suoriutumisesta sekä etätyön johtamisesta. Työn tarkoitus on antaa Keusotelle työkaluja kehittää etäjohtamista kentältä nousevien ehdotusten ja toiveiden kautta. Tutkimuksessa selvittää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat etätyöstä suoriutumista sekä esihenkilön antaman tuen merkitystä etätyössä suoriutumisesta. Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten etätyön johtamista tulisi kehittää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät tukevat etätyössä suoriutumista työntekijöiden näkemysten mukaan?
2. Miten esihenkilö voi tukea työntekijän etätyössä suoriutumista työntekijöiden näkemysten mukaan?
3. Miten etätyön johtamista tulisi kehittää työntekijöiden näkemysten mukaan?

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja työntekijöitä on kuultu ryhmähaastattelussa. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa ääni työntekijöille ja työntekijöiden kuulemisen avulla etäjohtamista voidaan kehittää koko Keusoten toiminta-alueella. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tuottaa tietoa johtamisen rakenteiden kehittämiseen kartoittamalla työntekijöiden näkemyksiä aiheesta.

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANI

Keski-uudenmaan Sote kuntayhtymän alueella asuu noin 200 000 ihmistä. Vuonna 2019 Hyvinkää, Järvenpää, Nurmijärvi, Tuusula, Mäntsälä ja Pornainen päättivät kehittää Keski-Uudenmaan alueella alueellisen sote-mallin, joka myöhemmin voi toimia osana valtakunnallista sote-ratkaisua. Valtakunnallinen sote-uudistus astuu voimaan 1.1.2023, joten Keusoten kunnat on aloittaneet yhteistyön rakentamisen hyvissä ajoin ennen sote-uudistuksen ja Uudenmaan maakunnan soten tuloa. Keusoten alueella toimii reilu 3500 työntekijää. Työntekijöistä noin 1600 toimii terveydenhuollon tehtävissä ja noin 200 sosiaalihuollon tehtävissä. Kunnat valmistelevat uusia toimintamalleja ja tuottavat yhteisiä palveluita jo ennen palveluiden siirtymistä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueeseen. (Keusote, 2021.)

Keusotessa sosiaali- ja terveystyö on jaettu kolmeen palvelualueeseen. Ikäihmisten ja vammaisten palvelu, terveystyö ja sairaanhoito sekä aikuisten mielenterveys- ja päihde- ja sosiaalipalvelut ja lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Opinnäytetyö toteutetaan aikuisten mielenterveys- ja päihde- ja sosiaalipalveluiden yksikössä sosiaalipalveluiden työntekijöille. Keusotella aikuissosiaalityötä toteutetaan ikäihmisten, vammaisten henkilöiden, aikuisten sosiaalityön, päihde- ja mielenterveyspalveluiden, terveystyön ja perhepalveluiden kentällä. (Keusote, 2021.)

Keusoten aikuissosiaalityön toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaiden itsenäistä selviytymistä ja ehkäistä syrjäytymistä. Sosiaalipalveluiden yksiköissä tarjotaan työikäisille ja perheille sosiaalihuoltolain mukaista sosiaalityön ja -ohjauksen palveluita. Palveluiden tarkoituksena on edistää sekä henkilön että perheen elämänhallintaa. Palveluita tarjotaan myös työelämäosallisuuden edistämiseksi sekä erilaisia taloudellisen tuen palveluita; täydentävää ja ehkäisevää toimeentulotukea, välitystilipalvelua ja sosiaalista luototusta. (Keusote, 2020, s. 3)

”Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän arvot eli toimintaperiaatteet ovat:

- Ihmisen silmin (ihmisen näkökulma)
- Ihmisen kanssa (vuorovaikutuksen näkökulma)
- Ihmiselle (organisaation näkökulma)” (Keusote, 2020, s. 3.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Keusoten aikuissosiaalipalveluissa. Tutkimukseen osallistuu aikuissosiaalityön työntekijöitä usean eri kunnan alueelta. Työntekijät toimivat hajautetussa tiimissä, mikä tarkoittaa sitä, että tiimin jäseniä on yhdessä tai useammassa toimipisteessä ja etätyötä voidaan tehdä satunnaisesti tai kokoaikaisesti. (Vilkman, 2020, s. 38). Tässä opinnäytetyössä käytetään tiimin johtajasta nimitystä esihenkilö. Keusote käyttää termiä esimies, mutta tutkija käyttää itselleen tutumpaa termiä esihenkilö.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTONKERUU JA ANALYYSI

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ”pyrkii tavoittamaan tutkittavien henkilöiden näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtämään ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä” (Denzin & Lincoln, 2000). Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös tutkimusasetelmien vähitellen tapahtuva täsmentyminen ja laadullinen tutkimus onkin eräänlainen prosessi, jossa tutkimuksen eri vaiheet ja tehtävät ratkaisut muotoutuvat tutkimuksen teon varrella. Jopa tutkimusongelma voi vielä täsmentyä tutkimuksen teon aikana, sillä tutkittava ilmiö voi selkiytyä ja täsmentyä vähitellen. (Kiviniemi, 2018, s. 73–75.)

Laadullisen tutkimuksen teossa tehdään erinäisiä tutkimuksellisia rajauksia, sekä tutkimusongelman löytämiseksi, että tutkijan oman näkökulman ja intressien täsmentämiseksi. Saatu tutkimusaineisto ei itsessään kuvaa olemassa olevaa todellisuutta vaan tutkija rajaa itse aineistosta nousevan ydinsanomman, jonka hän halua nostaa tarkastelun keskipisteeksi. Näin ollen laadullinen tutkimus on Kiviniemen (2018) mukaan aina luonteeltaan tulkinnallista, sillä tutkija ratkaisee itse, mikä tutkittavan ilmiön tarina on ja mitä raporttiin sisällytetään. Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä ole löydettävissä ”totuutta”, joka voitaisiin esittää tutkimuksen kuvauksena ja tuloksena. Sen sijaan tutkimuksen tulee tarjota lukijalle mahdollisimman tarkka kuvaus, miten tutkija on päätenyt kyseisiin tuloksiin ja onko käsitys lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi, 2018, s. 76, 85–86.)

Tässä työssä toteutuu laadullisen tutkimuksen elementit juuri siinä, että halutaan kuulla jonkin tietyn työyhteisön näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Aineiston keruu ja aineiston sisällönanalyysi ovat yleisiä laadullisen tutkimuksen toteuttamisen tapoja. Tässä tutkimuksessa myös tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ovat raportoinnin kannalta keskeisiä ja ne lisäävät tämän tutkimuksen luotettavuutta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Kun halutaan saada selville mitä ihmiset ajattelet, tuntevat, kokevat tai uskovat, suositellaan Hirsjärven ja kumppaneiden (2004, s. 173–184) mukaan käyttämään tutkimusmetodina haastattelua, kyselylomaketta tai asenneskaalaa. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja mistä tai keneltä sitä etsitään. Haastattelun etuna on, että vastauksia voidaan selventää ja pyytää syventämään haastattelun ollessa käynnissä, voidaan kysyä perusteluja esitetyille mielipiteille tai kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastatteluaineiston läpikäynti ja litterointi ovat sen sijaan aikaa vievää ja työlästä.

Ryhmähaastattelussa voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastattelurunkoa toteuttamisen pohjalle. Tällöin haastattelijan tulee pitää huolta siitä, että kaikki teemat tulevat käsitellyksi ja tavoitteena on saada ryhmässä aikaan monipuolista keskustelua. Tavoitteena on saada aikaan vapaamuotoista keskustelua ja tällöin strukturoitu lomake ei sovi ryhmähaastatteluun. Haastateltavien määrään tulee kiinnittää huomiota, sillä kovin suuren ryhmän haastattelun tallennus on haastavaa ja lisäksi keskustelu liian suuressa ryhmässä saattaa tyrehtyttää keskustelunnon. Haastattelijoina voi sen sijaan olla enemmän kuin yksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet voivat myös auttaa toisiaan muistamaan asioita, joita yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmähengen ollessa hyvä, ryhmä toimii myös sosiaalisena tukena: puhuminen saattaa olla rennompaa kuin yksilöhaastattelussa vieraan haastattelijan kanssa. Ryhmähaastattelun järjestämisessä voi olla myös haasteita. Ryhmähaastattelun ajankohdan sopiminen voi olla hankalaa, sillä useiden eri ihmisten aikataulut tulee sovittaa yhteen. Ryhmän ilmapiirillä on vaikutusta siihen, että ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja saadaan. Ryhmässä ei välttämättä myöskään kerrota kaikkea mitä kahdenkeskisessä haastattelussa voisi kertoa. Täten yksilö- ja ryhmähaastattelut tuottavat erilaista ainesta ja erilaista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin ryhmähaastattelua sen monien hyvin puolien vuoksi. Osallistujat olivat toisilleen entuudestaan tuttuja ja ryhmässä käytävä keskustelu oli heille luontaista. Ilmapiiri oli rauhallinen ja luottamuksellinen ja tapaminen pidettiin haastateltavien omassa työympäristössä. Haastatteluun osallistui 8 henkeä, joista 1 oli tapaamisessa mukana virtuaalisesti. Tämä virtuaalisesti mukana ollut henkilö sijoitettiin pöydän päähän tietokoneen ruudulla siten, että hänellä oli mahdollisuus nähdä kaikki pöydässä olevat osallistujat ja olla ikään kuin pöydän ympärillä muiden mukana olleiden kanssa.

Ryhmähaastattelun avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin miksi, kuinka, mitä tai miten. Ryhmähaastattelu oli ryhmäkeskustelu, jossa haastattelijan roolina oli ylläpitää keskustelua. Tämän tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tavoitteena oli erilaisien näkökulmien esille saaminen. Haastattelijan tehtävänä oli mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen. Ryhmähaastattelu tallennettiin ja tallennuksen jälkeen litteroitiin tekstiksi. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja tulokset esitetään teema-alueina sekä suorina lainauksina. Ryhmähaastatteluja käytetään esimerkiksi tutkimuksissa, jonka avulla pyritään kehittämään palveluja, toimintaa tai terveysviestintää. (Mäntyranta ym., 2008, s. 1507.)

Ryhmähaastattelu sisältää myös ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen. Haastattelu on tällöin lähempänä arkielämää kuin yksilöllinen haastattelu. Haastattelun tavoitteena on saada tietoa siitä, millaisia eri mielipiteitä, asenteita ja näkökulmia tutkittavaan aiheeseen liittyy. Ryhmähaastattelu auttaa myös tutkijaa tutkittavan sanaston ja ajattelutapojen oppimisessa. Menetelmänä ryhmähaastattelu sijoittuu osallistuvan havainnoinnin ja luonnollisen ryhmätilanteen tarkkailun ja strukturoidun yksilöhaastattelun välimaastoon. (Tilastokeskus i.a)

Pietilän (2017, s. 113) mukaan yksittäisen ihmisten haastattelun sijaan, kannattaa koota ryhmän kannalta relevantteja henkilöitä pohtimaan aihetta yhdessä. Tällöin ryhmäkeskusteluissa mielenkiinnon kohteena ei ole yksittäinen vastaus tai tieto, vaan ryhmän vuorovaikutus ja sen eteneminen. Tällöin myös tutkijan

rooli on erilainen kuin yksilöhaastattelussa. Haastattelija on pikemminkin keskustelun moderaattori ja rohkaisija kuin haastattelija. Hänen yhtenä tehtävänä on saada kaikki osallistujat mukaan suhteellisen samanlaisella panoksella.

Haastatteluun osallistujat olivat kaikki joko sosiaaliohjaajia tai sosiaalityöntekijöitä. Ryhmähaastattelu valikoitui menetelmäksi siitä syystä, että haastateltavat jakoivat saman samantyyppisen työnkuvan samassa organisaatiossa. Tällöin oli myös odotettavissa, että haastattelun kysymykset ymmärretään samalla tavalla ja samassa viitekehyksessä. Ryhmähaastattelu valikoitui menetelmäksi myös ajankäytöllisistä syistä, sekä osallistuvan työyhteisön toiveesta. Ryhmähaastattelussa kuultiin monen asiantuntijan näkemyksiä samanaikaisesti ja hyvin jäsennellyllä haastattelulla kaikki työntekijät saivat äänensä kuuluviin.

Haastattelun apuna käytettiin niin kutsuttua akvaariomenetelmää, jossa oma roolini oli keskustelun ylläpito, moderointi sekä tarkkailu. Kysymykset oli jaoteltu teemoittain tutkimuskysymyksien kolmen teeman mukaisesti. Haastattelu sujui soljuvasti ja työntekijöillä on kaikilla esittää näkemyksiä teemoista. Kaikki osallistujat antoivat toisille tilaa puhua ja kun keskusteluun osallistui aina 4 henkilöä kerralla, ei päällekkäistä puhumista juuri ilmennyt. Kun vastaajat olivat saaneet käytyä teeman tai kysymyksen mukaisen aiheen loppuun, annoin heille uuden teeman tai kysymyksen pohdittavaksi ja keskustelu jatkui seuraavan kysymyksen tiimoilta. Ensimmäisen teeman läpikäynnin jälkeen vaihtui puhujat akvaariomenetelmän mukaisesti (Vuori, 2019). Akvaariomenetelmän käyttö haastattelun apuna käsitellään seuraavassa kappaleessa.

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyössä kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä etätyössä suoriutumisesta ja etätyön johtamisesta. Tähän tutkimukseen ei ole haastateltu työyhteisön esihenkilöä, vaan ainoastaan työntekijöitä. Aineistossa käsitellään myös johtamisen kehittämiseen liittyviä teemoja, joten ennen työn julkistamista, tuloksia käydään läpi tiimin esihenkilön kanssa ja hänellä on mahdollisuus kommentoida työn tuloksia.

Haastatteluun osallistui 8 henkilöä, joista 7 oli paikan päällä samassa tilassa tutkijan kanssa ja yksi haastateltava oli mukana teams-sovelluksen kautta. Haastattelutilanteessa käytettiin niin kutsuttua akvaariokeskustelua, jolloin osallistujat oli jaettu kahteen samankokoiseen ryhmään kokouspöydän eri pätyihin. Akvaariomenetelmässä toinen ryhmä keskustelee vuorollaan ja toinen ryhmä kirjaa ylös kuulemaansa, ja esimerkiksi asioita, joista on samaa mieltä tai eri mieltä ja asioita, joita ei hänen mielestään keskustelussa käsitelty. Keskustelun jälkeen kirjaava ryhmä kertoo mitä kuuli ja asioita, joita halusivat lisätä aiheesta. Seuraavan teeman osalta keskusteleva ryhmä ja kirjaava ryhmä vaihtuivat. (Garrison & Munday, 2012, s. 3; Vuori, 2009.)

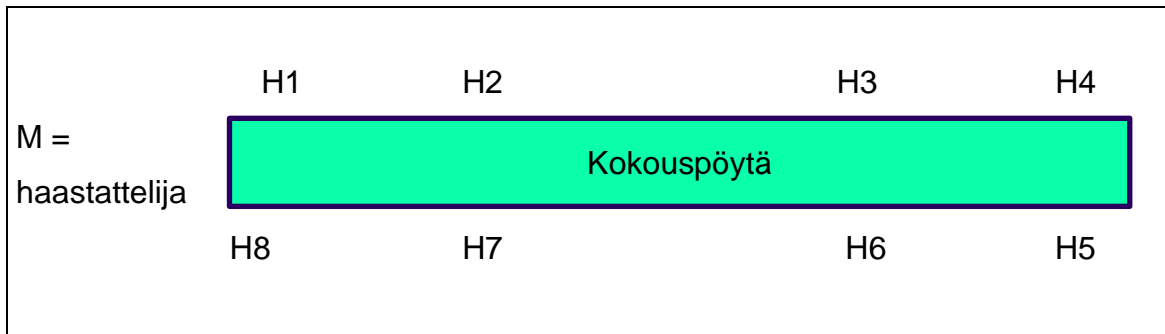
Akvaariomenetelmän etuna voidaan nähdä se, että keskustelu on suhteellisen hallittua. Akvaariomallilla käyty keskustelu usein myös poikkeaa totutusta keskustelutavasta ja tämä itsessään auttaa osallistua vapautumaan omista rooleistaan. Menetelmän etuna on myös se, että saadaan useita ihmisistä osallistumaan keskusteluun. Moderaattorin ei myöskään tarvitse olla näkyvillä, vaan hän antaa osallistujille alustavan keskusteluteeman ja ajan loputtua moderaattorin tehtävänä on antaa keskustelusta yhteenveto. (Vuori, 2009.) Toisaalta akvaariomenetelmää perinteisessä roolissa, eli opetusmenetelmänä pidetään haastavana. Haasteina nähdään muun muassa se, että kuinka saadaan tarkkaileva ryhmä aktiivisiksi osallistujiksi ja tekemään muistiinpanoja. Myös keskusteleva ryhmä voi kokea paineita siitä, että heitä tarkkaillaan. (Hyppönen & Linden, 2009, s. 48–49)

Akvaariomenetelmää käyttäen halusin varmistaa myös sen, että nauhoitettu puhe on selkeää ja puhuja pystytään tunnistamaan nauhalta. Pääallekkäin puhumista ei nauhalla juurikaan esiintynyt. Haastattelusta kertyi nauhoitettua puhetta yhteensä 1 tunti ja 50 minuuttia. Akvaariomenetelmä ei ollut itselleni tuttu entuudestaan, vaan metodin käyttö valikoitui tähän työhön oman mielenkiinnon perusteella. Menetelmää käytetään usein koulutuksellisessa tilanteessa isoille ryhmille, mutta mielestäni metodi sopi aineiston keräämiseen erinomaisesti. Tässä työssä akvaariomenetelmää on kuitenkin sovellettu siten, että keskustelevat ryhmät olivat kiinteät, eli pysyivät samana koko keskustelun ajan. Usein akvaariomene-

telmä keskustelussa niin sanotussa sisäpiirissä on yksi vapaa tuoli, ja ulkopuolinen tarkkailija voi halutessaan liittyä sisäpiiriin ja osallistua keskusteluun. Tällöin keskusteluryhmän jäsenet vaihtuvat spontaanisti, sillä kun piiriin tulee uusi jäsen, täytyy jonkun jo sisäpiirissä olleen henkilön poistua ja jättää taas tyhjä paikka avoimeksi. (Flor ym. 2013, s. 24.) Tässä työssä haastattelutilanne haluttiin kuitenkin rauhoittaa ilman liikehdintää tuolien ja paikkojen välillä. Keskusteleva ryhmä ja tarkkaileva ryhmä vaihtoivat rooleja sovitusti, jolloin kaikkia osallistuivat tasapuolisesti sekä keskustelevaan ryhmään ja tarkkailevaan ryhmään.

Haastatteluaineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Litteroinnissa puhuttu aineisto kirjoitettiin auki luettavaksi tekstiksi. Litteroinnin tarkkuutta mietin, sillä ryhmähaastattelua litteroidessa voi tauoille, huokauksille tai muille vastaaville äännähdyksille olla haastavaa ”löytää” puhuja. Toisin sanoen selkeästi puhutut sanat ja äännähdykset litteroitiin, mutta kaikkia hiljaisuuden tai taukojen merkityksiä ei kirjattu auki. Toisaalta oli kuitenkin tärkeää litteroida kaikki ne puheessa olevat asiat, jota pidin keskeisinä tutkimuskysymysten ja vastausten analysoinnin kannalta. Litterointi on analyysissä ensimmäinen vaihe, sillä litterointia tehdessä pysyy tutkija tekemään havaintoja aineistoista ja aloittamaan aineistoon tutustumisen (Kallio, i.a.; Ruusuvaara & Nikander, 2017, s. 430).

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 27 sivua, kun tekstin koko oli 11 ja riviväli 1. Litteroinnissa on erotettu haastatteluun osallistuneet 8 henkilöä kukin omalla numerollaan istumapaikan mukaisesti. Litteroinnissa on siis erotettu kukin puhuja H1- H8 numeroinnilla ja haastattelijan puhe on erotettu M kirjaimella litteroitavan puheenvuoron alkuun. Haastattelussa käytettiin nauhoitukseen kahta puhelinta ja niiden sanelinohjelmaan. Kahdella laitteella haluttiin varmistaa se, että vähintään yksi nauhoite onnistui.



Kuvio 2: Haastattelijan ja haastateltavien asemoituminen haastattelussa sekä haastateltaville annetut tunnisteet litterointia varten.

5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Haastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tämä tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaan ja sen jälkeen pelkistämällä saman teeman alle tulevat aineistot yhden kategorian alle, kunnes tekstistä nousee esiin selkeät kategoriset luokat (Eskola & Vastamäki, 2015, s. 42–43). Sisällönanalyysissä kuvataan aineisto tiivistetysti ja selkeästi, jotta aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tuomen ja Sarajärven (2011, s. 108–109) mukaan aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan; aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi.

Myös (Kiviniemen, 2018, s. 83) mukaan aineiston analyysin yhtenä tavoitteena pidetään keskeisten kategorioiden löytämistä. Kategorioissa kuvataan tutkittavaa kohdetta ja näiden varaan rakennetaan tutkimustulosten analysointia. Tehtävänä on löytää keskeisimmät käsitteet ja karsia tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen aineisto pois. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, (2006) mukaan analyysin tekemiseen on olemassa lukuisia vaihtoehtoja. Tässä työssä aineisto on käyty läpi systemaattisesti ja aineistosta on pyritty saamaan esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä lisäarvoa aineisto tuo tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Pelkkä aineiston kuvaus ei siis riitä. Kirjoittajien mukaan analyysissa tulisi ”pilk-

koa, purkaa, koota, eheyttää, täydentää – hajottaa ja hallita.” Aineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen on tehty synteesiä ja aineistosta on pyritty löytämään jotain suurempaa, kuin vain yksittäisiä vastauksia.

Pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymykset, joiden mukaan aineistosta pelkistetään esim. tutkimuskysymyksiin liittyvät olennaiset ilmaukset. Merkintöihin voidaan käyttää esimerkiksi erivärisiä alleviivauksia tai muita merkitsemistapoja ja löydettyt ilmaisut voidaan kerätä erilliseen listaukseen tai sarakkeeseen pelkistämisen jälkeen. Pelkistyksessä haastattelusitaatti on siis pelkistetty ja siitä on poistettu tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen aineisto pois. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 109.)

Pelkistuksen jälkeen aineisto on ryhmitelty, eli klusteroitu. Tämä työvaihe näkyy myös seuraavassa taulukossa. (taulukko 1.) Tällöin pelkistetty ilmaus on luokiteltu omaksi alaluokaksi muiden saman sisältöisten ilmausten kanssa. Litteroitavaa aineistoa on käyty läpi puheenvuoro kerrallaan. Jokaisesta puheenvuorosta ”väritin” osion tekstistä löytyvän teeman mukaisesti. Esimerkiksi esihenkilö työtä koskevat lauseet väritin yhdellä värillä, työvälineitä ja työtiloja koskevat asiat toisella värillä ja johtamista koskevat asiat kolmannella värillä.

Taulukko 1. Esimerkki suorien sitaattien pelkistämisestä ja aineiston ryhmittelystä eli klusteroinnista esihenkilötyötä koskien. (mukaillen Tuomi & Sarajarvi, 2011, s.111.)

Suora sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>”Se yhteistyö esimiehen kanssa ei ole niin kun juuri muuttunut, kun ollaan aina oltu eri paikassa.”</p>	<p>Esihenkilö toiminut etäjohtajana aikaisemminkin</p>	<p>Esihenkilön etäjohtaminen tuttua</p>
<p>”Kyllä tää on koko ajan mun mielestä niin kun lisääntynyt ja mun mielestä meidän esimies kyllä luottaa siihen että ne työt vaan niin kun hoidetaan.”</p>	<p>Esihenkilö luottaa siihen, että työt tulevat tehdyksi</p>	<p>Luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä</p>
<p>”No meillä on sama esimies, niin on tuota niin tosissaan ei ole meillä tuolla xxx ja xxx niin kuin sen 2 viikon välein, siinä teams- tiimissä.”</p>	<p>Teams palaverit joka toinen viikko koko tiimin kanssa esihenkilön vetäminä</p>	<p>Säännölliset tiimipalaverit</p>
<p>”Toki tietysti esihenkilö on tavattavissa ihan kuin häneen ottaa yhteyttä myös, että ja hyvin vastaa ja näin.”</p>	<p>Esihenkilö on tavoitettavissa työntekijöille</p>	<p>Esihenkilön tavoitettavuus</p>
<p>”Ja sitten kun meillä on yhteinen teams- ryhmä, semmoinen että sinne voi viestiä nopeasti laittaa, niin sekin auttaa, että pystyy niin sanotusti kysymään, kun ei fyysisesti ole samoilla paikoilla.”</p>	<p>Alueelliset omat teams-ryhmät</p>	<p>Alueelliset tiimirakenteet</p>

<p>"Se on ollut se esimies aika silleen niin kuin jo ennenkin niinku kauempana"</p>	<p>Esihenkilö ollut etäjohtaja aikaisemminkin</p>	<p>Johtamistavan tuttuus</p>
<p>" Pidettiin kyl sit tosi paljon yhteyttä kyllä toisiimme, et siinä esimiehen rooli niin kun pikkuisen sitten jopa pieneni."</p>	<p>Yhteydenpito tiimiläisiin on lisääntynyt, esihenkilöön vähentynyt</p>	<p>Kollegoiden merkitys kasvanut</p>
<p>"Oikeastaan ne sellaiset mitkä on ne Keusoten rajat, et mitä yks työntekijä saa, onko se 4000 euroa jonkun päätöksen, että jos sit menee yli sen, niin se on melkein ainut mitä tulee xxx kysytyä."</p>	<p>Päätöksiin, jotka ylittävät tietyn euromäärän tarvitaan esihenkilön linjaus</p>	<p>Esihenkilöltä tarvittavat linjaukset päätöstyöhön</p>
<p>"Mutta se että miten esimies tukee työhyvinvointia, niin kyllähän varmaan kaikki niinku, kaikki se, mitä hänen pitääkin tehdä, niin varmaan tekee".</p>	<p>Esihenkilö tukee työhyvinvoinnissa omasta roolistaan käsin</p>	<p>Työhyvinvoinnin tukeminen</p>
<p>"Tässä mä ehkä koen et hän on aika kaukana, mutta hänellä on myös tosi mittava tämä mitä hän hallinnoi, ettei hänkään repee joka paikkaan"</p>	<p>Koetaan että esihenkilö on aika kaukana isosta alueesta johtuen</p>	<p>Esihenkilön läsnäolo</p>

Aineiston ryhmittelyssä nousseet ilmaisut käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään käsitteitä, joissa esiintyy sama teema tai käsitteitä, jotka poikkeavat toisistaan merkittävästi. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokakseen sekä nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokat on tämän jälkeen yhdistetty samankaltaisten käsitteiden kanssa omaksi yläluokaksi.

Tässä esimerkissä alaluokkia on kymmenen, jotka on siirretty suoraan seuraavaan taulukkoon ja näistä alaluokista on muodostettu kolme yläluokkaa. Tällä menetelmällä aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 110).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja kokoavan luokan muodostamisesta (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 112.)

Alaluokka	Yläluokka	Kokoava luokka
Esihenkilön etäjohtaminen tuttua Esihenkilön läsnäolo Johtamistavan tuttuus Esihenkilön tavoitettavuus Esihenkilöltä tarvittavat linjaukset päätöstyössä Työhyvinvoinnin tukeminen	Esihenkilöltä saatava tuki, läsnäolo ja johtamisrakenne	Esihenkilöltä tarvittava tuki etätyössä suoriutumiseen
Luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä	Luottamus	
Säännölliset tiimipalaverit Alueelliset tiimirakenteet Kollegoiden merkitys	Säännölliset rakenteet	

Ryhmittelyjen jälkeen aineistosta lähdetään muodostamaan teoreettisia käsitteitä, eli aineisto abstrahoidaan. Käsitteellistämisen tarkoituksena on erotella olennainen tieto ja saadun tiedon perusteella muodostaa teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset. Käsitteellistämistä on jatkettu niin kauan, kun se sisällön näkökulmasta on ollut mahdollista. Käsitteitä yhdistelemällä on saatu vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on peilata saatua tutkimusaineistoa olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitellään aineistosta muodostettu teemat, jotka kuvaavat aineistoa. Johtopäätöksiä tehdessä olen yrittänyt ymmärtää tutkittavia ja heidän omia näkemyksiänsä analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 111–113.)

Yllä olevissa taulukoissa (taulukot 1 & 2) on esimerkit suorien sitaattien analysoinnista esihenkilötyötä koskien. Haastatteluaineistosta löytyi samaa menetelmää käyttäen myös kokoavat luokat liittyen työtapoihin ja työn sisältöön, itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin sekä esihenkilötyön kehittämiseen. Tulosluvussa yllä mainitut luokat on jaoteltu niin, että tulokset on esitetty tutkimuskysymysten mukaan kolmessa kappaleessa. Etätyössä suoriutumista koskevat tulokset on jaoteltu sekä etätyötä edistäviin tekijöihin ja etätyötä haastaviin tekijöihin. Esihenkilötyötä koskevat tulokset on avattu omassa kappaleessa, sekä esihenkilötyön johtamisen kehittämistä koskevat tulokset omassa kappaleessaan. Näillä valinnoilla on saatu esitettyä vastaukset kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen.

6 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluista nousevia teemoja ja tuloksia aiemman luokittelun tulosten perusteella. Käsittelen ensin etätyössä suoriutumisen teemaa siten, että etätyössä suoriutuminen on jaettu edistäviin ja haastaviin tekijöihin. Edistävät ja haastavat tekijät on tekstin lisäksi esitelty kokoavissa taulukoissa. Taulukosta näkee etätyöhön liittyvät tekijät yhdellä silmäyksellä kootusti. Tämän jälkeen käsittelen etätyön johtamista ja siitä nousseita tuloksia ja viimeisenä etätyön johtamisen kehittämistä ja sen teemoja. Tulosten tarkastelu on jaettu tutkimuskysymysten mukaan kolmeen osa-alueeseen.

6.1 Etätyössä suoriutumista edistävät ja haastavat tekijät

6.1.1 Etätyössä suoriutumista edistävät tekijät

Etätyössä suoriutumista edistäviksi tekijöiksi nousi tässä tutkimuksessa toimivat, etätyöhön sopivat välineet ja työskentelyyn sopivat tilat, itsenäisen työn tekemisen kulttuuri ja työn sisällön tuntemus, sovitut tiimi ja esihenkilötyön rakenteet ja tiimiltä saatava tuki sekä mahdollisuus hybridityön tekemiseen. Tulosten mukaan molemminpuolinen luottamus organisaation ja työntekijöiden välillä on edellytys onnistuneeseen etätyöskentelyyn.

Etätyössä onnistuminen edellyttää toimivia ja etäyhteyksiin soveltuvia laitteita ja ohjelmistoja sekä toimivaa ja salattua Internet yhteyttä. Sosiaalialalla myös tietoturvallinen työskentely on huomioitava, sillä työskentely sosiaalitoimen asiakkaan kanssa on aina salassa pidettävä tieto. Monen suomalaisen olohuone tai keittiö muuttui yllättäen etätyöpisteeksi keväällä 2020. Nopeassa siirtymässä etätyöhön ei työntekijä juurikaan ehtinyt miettiä kodin työpisteen ergonomiaa, vaan koti muuttui kannettavan tietokoneen kanssa toimivaksi monitoimitilaksi. Tulosten mukaan ennen pandemiaa hankituilla erillisillä näppäimistöllä ja hiirellä kannettavan tietokoneen lisäksi oli suuri vaikutus kodin työpisteen ergonomiaan.

H7 Ollaan saatu tila tilata niitä erillisiä näppiksiä ja hiiriä kun tehdään etätöitä mitkä on sitten niinku aika paljon vaikuttanut siihen pystynyt niinku vaikuttamaan siihen omaan työergonomiaan sitten siellä koton.

Monessa kunnassa otettiin käyttöön uusia sovelluksia yhteyksien ja etäkokouksien pitämiseen, niin myös Keusotella. Työntekijät kokivat alustat toimiviksi ja olivatkin luoneet erilaisia ryhmiä eri alustoihin, joilla oltiin yhteydessä toisiin ahkerasti. Sähköinen yhteydenpito näyttäytyi erittäin suurella roolilla työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tiimistä saatavan kollegiaalisen tuen osalta. Tieto yhteisistä alustoista sekä säännöllisistä tapaamisista auttoi alun epävarmuuden siedossa sekä antoi luottoa siihen, että saa kollegalta tukea tarvittaessa nopeastikin.

H1 Ei enää sillä lailla pelota nää kaikenmaailman teamsit sun muut et niiden kanssa kyllä tuli tosi niinku sitten sinuiksi.

H4 Ja sitten kun meillä on yhteinen teams ryhmä semmoinen, että sinne voi viestiä nopeasti laittaa niin sekin auttaa, että pystyy niin sanotusti kysymään, kun ei fyysisesti ole samoilla paikoilla. Niin sitä meille ei aluksi ollut, että otimme sitten etätöiden myötä sen käyttöön.

H1 Me saatiin niin hyvin siitä omasta ryhmästä se tuki

Etätöissä ollessa oman työn, kalenterin ja työtapojen hallinta on erilaista, kun toimistolla ollessaan. Sosiaalityön luonne on itseohjautuvaa ja työtä tehdään normaalioloissakin yksin omien asiakkaiden kanssa, mutta etänä ollessa oman työn ja itsensä johtaminen näyttäytyi erilaisena. Aineiston mukaan etätöissä suoriutumisista helpotti se, että työ oli entuudestaan tuttua, samoin kuin osa asiakkaista ja yhteistyökumppaneista.

H6 just itse koen että se vaatii juuri sitä työkokemusta ja sitä osaamista että se niinku kykenet siihen työn tekemiseen siellä etänä itseseksi.

Monen asiakkaan kanssa etätöskentely onnistui hyvin, mikäli asiakkailla oli kyky ja mahdollisuus työskentelyyn puhelimen tai tietokoneen välityksellä. Koettiin,

että asiakastyön onnistumiseen vaikutti myös se, että asiakkaat ovat aikuisia ihmisiä. Osalle asiakkaista esimerkiksi sosiaalisten tilanteiden pelko helpotti, kun työntekijää ei tarvinnut nähdä kasvokkain.

H3 Osa on kokeillut sen helpompana kuin jos on niinku semmosta sosiaalisten tilanteiden pelkoa ja ahdistusta, mutta sitten osalle on ihan mahdoton toimia etänä et ei pysty puhelimesta hoitaa asioita.

Suurimmalla osalla taukojen pitämisen haasteet näkyivät työn alkuaikoina, ja koettiin tarvetta olla enemmän läsnä koneella ja koko ajan tavoitettavissa, kun normaalisti toimistolla ollessa. Myöhemmässä vaiheessa, etätyön muuttuessa normaalisti toimintamalliksi, oli taukojen pitäminen ja oman kalenterin hallinta helpompaa. Myös työhyvinvoinnin kannalta koettiin merkitykselliseksi, että taukojen aikana saattoi esim. täyttää tai tyhjentää tiskikonetta kotona. Tällä saatiin sekä liikettä staattisen työn vastapainoksi, sekä osaltaan helpottamaan arjen askareiden tekemistä.

H5 Kyl niinku selkeästi vähemmän tulee taukoja pidettyä kotona kuin toimistolla pitäisi.

H7 Keusoten itseohjautuva mallikin on jo, että on ollut jo ennen koronaa käytössä ja varmaan sitten koronan aikana niinkun entisestään vahvistunut tää.

H8 Mutta tavallaan ehkä nyt tässä, kun tässä on niin pitkään jo menty tällä mallilla, niin ne semmoset omat työkäytännöt on jotenkin niinku selkeytynyt.

H8 Et tavallaan niinku se ajankäyttö on ollut kuitenkin paljon järkevämpää.

Etätyöhön siirtyminen toi uuden ulottuvuuden työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työhyvinvoinnin merkitys ja huomioiminen kasvoi merkittäväksi. Yllättäen totuttu työyhteisö ja asiakkaat puuttuivat ympäriltä, jolloin yksinäisyys näyttäytyi täysin uudella tavalla. Sosiaalityössä ihmisten välinen kanssakäyminen on oleellinen osa työpäivää. Toisaalta introvertiksi itsensä tunnistava työntekijä saattoi kokea kotona työskentelyn taas itselleen sopivana ja voimaannuttavana tapana tehdä

työtä, sillä toimistossa esiintyvä häly ja asiakasvirta puuttuivat päivästä. Tällöin koettiin, että oma kuormitus oli pienempää, kun normaalina toimistopäivänä.

H6 Mutta muutenhan niinku just introvertille ihmiselle, etätyöhän on niinku ihan tosi hyvä.

Hybridityö, eli työ, jossa ollaan välillä toimistossa ja välillä etänä näyttäytyi vahvasti hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Esihenkilöltä saatu lupa mennä toimistoon halutessaan ja työntekijöille annettu lupa sopia keskenään läsnäolopäivät toivat mielekkyyttä ja tunteen oman työn hallinnasta sekä vaikutusmahdollisuudesta. Osa työntekijöistä kävi useasti toimistolla, jos omassa kodissa olo todettiin liian kuormittavaksi ja osa taas harvemmin. Tärkeintä oli valinnan mahdollisuus, joka työntekijöille annettiin.

H7 Mun mielestä ollut ihan hyvä sekin, että on tavallaan kannustettu siihenkin, että voidaan olla toimistolla välissä.

H8 Mä oon samaa mieltä, että hybridin oli pitäisi jatkua, koska se mahdollistaa sellaista joustoa ihan tosi paljon, sekä yksityiselämän että myös tämän työn kannalta, että työaikaa säästyy, kun ei tarvitse reissata edestakaisin.

H5 Ehkä tää hybridi tosiaan on paras sitten silleen, että tuota et saa sitä omaa aikaa silleen ja sit taas sitä aikaa myös työkavereiden kanssa.

Olennainen osa onnistunutta etätyössä suoriutumista on molemminpuolinen luottamus työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Esihenkilö luottaa työntekijöiden ammattitaitoon sekä siihen, että työtä tehdään etänä samalla tavalla, kun toimistossa ollessa. Työntekijöillä on vapautta myös valita tekevätkö toita etänä, vai toimistossa ja esihenkilöllä on luotto siihen, että työntekijät huolehtivat siitä, että tapaavat kaikki tapaamista tarvitsevat asiakkaat.

H2 Sitten tuossa tuon luottamuksen kanssa. Mä uskoisin, että meillä on varmaan ollut aika hyvä, sillä tavalla niin kuin uskoisin, niinku esimiehen ja tiimin välillä kanssa tässä mitä havainnut ja on tosi hyvä.

H5 ”Ja sitten tietysti auttaa, että esimies luottaa. Et osaa sitä hommaa tehdä ja että ne tulee ne työt siellä tehtyä siellä kotonakin.”

Aineiston mukaan juuri luottamuksessa on menty eteenpäin koko organisaation osalta etätyöhön siirryttäessä. Aikaisempi etäpäivien tarkka raportointivelvollisuus jopa vähensi halukkuutta etätyön tekemiseen. Nykyinen malli nähtiin luottamuksen lisääntymisen osalta isona harppauksena eteenpäin.

Taulukko 3. Etätyössä suoriutumista edistävät tekijät

Etätyössä suoriutumista edistävät tekijät
<p>Työvälineet, työtilat ja työergonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimivat välineet (tietokoneet, puhelimet, Internetyhteydet) • Työrauha kotona, etätyössä ei ole toimistotyössä syntyvää kuormittumista, esim. melusta • Työergonomiaan liittyvät lisälaitteet ja tuet on mahdollista siirtää kotiin
<p>Itseohjautuva työote</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvan työnteen malli • Oman kalenterin hallinnan taito • Etäjohtajuus tiimeille tuttua entuudestaan • Työn tauottamisen muistaminen
<p>Työn sisällön tuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aikuiset asiakasryhmänä • Työkokemus alalta ennen korona pandemiaa • Yhteistyökumppaneiden tunteminen entuudestaan • Tuttujen asiakkaiden kanssa etätyö on helpompaa
<p>Tiimin tuki ja sovitut yhteistyön rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiimiläisten tuki nopeasti saatavilla • Keskinäinen sopiminen mahdollisuus, esim. toimistopäivistä • Esihenkilön tavoitettavuus • Sovitut kokousrakenteet tuovat struktuuria
<p>Hybridityön tuoma jousto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hybridityön toimivuus • Perheen ja työn yhdistäminen sujuvampaa • Työmatkoihin käytettävän ajan säästö
<p>Molemminpuolinen luottamus työnantajan kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon luottamus työntekijöihin on lisääntynyt • Esihenkilön luotto työntekoon sekä itsenäiseen päätöksen tekoon läsnäolon suhteen

6.1.2 Etätyössä suoriutumista haastavat tekijät

Aineiston mukaan etätyössä haastavia tekijöitä ovat kotiympäristössä esiintyvät työntekoon liittyvät haasteet, yhteyksissä ja työvälineissä esiintyvät haasteet, yksinäisyys, kollegiaalisen tuen puute ja itseohjautuvuuden suuri määrä sekä haasteet asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä ja huoli asiakkaiden syrjäytymisestä.

Etätyöhön siirtyminen vaikutti monelta osin työntekijöiden työhyvinvointiin ja pandemia tilanne itsessään aiheutti työntekijöille huolta. Ei tiedetty, kuinka pandemia käyttäytyy ja kuinka moni ihminen tulee vielä sairastumaan. Yksinäisyyden tunteiden lisäksi haastavaksi koettiin se, että koti muuttui asiakastilaksi. Kun asiakastyöt hoidettiin omassa kodissa, oli vaikea saada esimerkiksi ikävä tapaaminen pois mielestä, sekä ”kodista”. Tutkittavatkin olivat kehittäneet omia menetelmiä, kun tiesivät että mahdollinen asiakaspuhelu tulee olemaan kuormittava, eikä tunnelman haluttu jäävän omaan kotiin. Tällöin moni työntekijä meni hoitamaan puhelun oman kodin ulkopuolelle, esimerkiksi puutarhaan, jolloin saatiin etäisyyttä oman kodin ja asiakastyön välille. Asian koettiin kuitenkin helpottuvan ajan myötä ja osattiin erottaa paremmin koti ja työ kotona. Tähän auttoi myös se, että päivän päätteeksi kaikki työvälineet ja laitteet laitettiin ”piiloon”, esimerkiksi vaatekomeeroon tms.

H5 Mulla on, jotenkin tuntui että se hankala asiakas tulee mulle sinne kotiin niinku ja että se se on miun yksityisaluetta.

H3 Mä oon ratkaissut tuon puhelun, jos tulee jotain tällöisiä hankalia, kun mulla oli tässä tiedossa semmoinen hankala puhelu, niin mä lähdin ulos puhumaan sen puhelun pois kotoani, koska ajattelin että sillai mä ulkoistan sen puhelun pois tästä kotoa. Ja se toimi kauan hyvin.

H1 Jos on joku vaikea asiakas ja vaikea puhelu ja sen kanssa sitten vääntää siellä kotona niin se ikään kuin sitten jää sinne mun alueelle ikään kuin leijumaan se asiakas.

Huolimatta työpisteille hankituista ergonomiiaa parantavista lisävälineistä, kodin ergonomiia koettiin huonoksi, sillä usein työpiste ei kuitenkaan ole oikein mitoi-

tettu tai työtä tehdään sohvalla tai muussa epäsopivassa paikassa. Myös taukojen pitäminen saattoi unohtua ja työntekijät kokivat tarpeen olla koko ajan tavoitettavissa etätyöhön siirtymisen alkutaipaleilla. Kun etätyön teko jatkui pidempään, myös työpäivien tauottaminen ja omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen onnistui paremmin.

H5 Ainut mikä on, että just se tauottaminen, se että mulla tulee helposti sitten että niinku sitte lounaallakin teen töitä.

Työpäivän lopettaminen saattoi venyä etätyötä tehdessä. Koettiin, että kun kotimatka puuttuu, ei tullut lopetettua työpäivää ajoissa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen näyttäytyi haasteena. Myös tähän tilanteeseen työntekijät olivat ottaneet käyttöön omia menetelmiä, esimerkiksi lenkki heti työpäivän päätteeksi, jotta työpäivä tuli päätettyä selkeämmin. Myös työvälineet laitettiin pois näkyvistä, jolloin koti muuttui taas yksityisalueeksi.

H2 Et niinku siinä varmaan on haasteita, että milloin lopettaa ne työt tavallaan että pistää ne puhelimet kiinni.

H3 No varmaan sit kyl se vähän ehkä kuitenkin on hankalampi erottaa se työ ja vapaa-aika ainakin mulla silleen että se työmatka on kuitenkin ollut semmoinen missä tavallaan niinku ensin orientoudutaan ja sitten tavallaan niinku pääsee siitä irti siitä työstä, mutta se on kyllä auttanut se että on sitten lähtenyt sinne lenkille useimmiten aika nopeasti tai muuta.

H5 Tavallaan ei ole kiire sitten lähteä sinne kotiin, niin tota sitten siinä tulee vähän tehtyä pidempää. Siihen pitää niinku kiinnittää huomiota.

Arkisena haasteena nähtiin ongelmat nettiyhteyksissä ja tietotekniset ongelmat. Isona haasteena nähtiin myös se, että päätösten teko kotona edellyttää päätöksen tulostamista toimistolla, sillä järjestelmä ei mahdollista päätösten sähköistä allekirjoitusta ja automaattitulostusta, vaan tulostus edellyttää työntekijän käyntiä toimistolla.

Myös yksinäisyys näyttäytyi haastatteluaineiston perusteella etätyössä kuormittavana tekijänä. Kollegoiden kanssa käytäviä keskusteluja kaivattiin, samoin kun mahdollisuutta purkaa työkaverille kuormittava asiakastapaaminen tai muu mieltä

kuormittava asia. Aineiston mukaan myös itseohjautuvuuden tarve kasvoi entisestään etätyöhön siirtyessä samoin kuin vastuu itsenäisestä tiedon hankinnasta, jota etätyöhön siirtyminen lisäsi.

H4 tää työntekijöiden aktiivisuus on lisääntynyt tässä etätyön aikana että työntekijöiden pitää aina ite pitää vähän huolta et pysyy vähän kärryillä sit kaikista näistä muutoksista.

Sosiaalitoimen asiakaskunnassa on yhteiskunnassa heikoiten pärjääviä henkilöitä, joilla sairauden ja muun toimintakyvyn puutteet ovat niin suuret, että sähköisten palveluiden kautta asiointi on haastavaa tai jopa mahdotonta. Kaikilla asiakkailla ei välttämättä ole puhelinta, nettiyhteyttä tai kykyä käyttää digitaalisia palveluita. Näiden asiakkaiden tilanteesta oltiin eniten huolissaan. Työntekijät uskoivat myös monen asiakkaan syrjäytyneen enemmän palveluista etätyöhön siirtymisen jälkeen.

H4 Mun mielestä tietyllä tavalla tietentyypiset asiakkaat syrjäytyy vielä enemmän tämmöisenä aikana, mikä on tosi surullista.

H3 Sit jos niillä ei olekaan puheaikaa tai puhelinta tai mitään muuta niin sinnehän ne jäävät sit pyörimään ja ei saa niinku mitään, edes sitä puhelinyhteyttä.

H5 Joo se ehkä sitten tota silleen niinku tavoitettavuutta huonontanut tämä etätyö, kun tämä, että jotkut, joitakin on niitä asiakkaita joilla ei ole puhelinta tai muuta, että ne on tottunut aina sinne toimistolle tulemaan.

Sosiaalialan työssä asiakas on ennen pandemiaa useimmiten tavattu kasvokkain toimistoissa tai asiakkaan kotona. Pandemia toi valtavan muutoksen tähän, sillä asiakastyö siirtyi miltei kokonaan puhelimitse tehtäväksi työksi. Asiakkaiden kohtaaminen muuttui etätapaamisiksi ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa muuttui pelkäsi dialogiksi, eikä non-verbaalista viestintää enää pystynyt lukemaan.

H5 Koen ite tosi vaikeaksi sen, että jos olisi uusi asiakas ja vaan niin kun etänä. Minä koen, että mä en niinku siitä saa sitä tarpeeksi hyvää tilannekuvaa.

H4 Mä kanssa, kun että uusia asiakkaita että otti vastaa etänä niin mä koin sen tosi haastavaksi niinku että siitä jää mun mielestä tosi paljon siitä vuorovaikutuksesta silleen pois.”

H5 Et mä niinku hahmotan ihmisen paljon paremmin kuin minä näen hänet livenä tai mä menen sinne kotiin, et mä näen sen ympäristön missä hän asuu ja elää.

Aineiston mukaan, erityisesti uusien asiakkaiden tapaaminen etänä näyttäytyi olevan suuri haaste asiakastyössä. Ihmisen kokonaistilannetta on vaikea saada haltuun puhelimen välityksellä. Sosiaalialan työssä kohtaamisella on valtava merkitys yhteistyön ja luottamuksen syntymiseen. Kun asiakasta ei näe kasvoitusten, on molemmin puolisen luottamuksen rakentaminen haastavampaa.

Taulukko 4. Etytyössä suoriutumista haastavat tekijät

Etätyössä suoriutumista haastavat tekijät
<p>Kotiympäristössä tehtävän työn haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huono ergonomia kotona • Vapaa-ajan ja työn erottamisen vaikeus • Taukojen pitäminen unohtuu • Työrauhan löytäminen kotona voi olla haastavaa • Työn rajaamisen ja päivän lopettamisen vaikeus
<p>Yhteyksissä ja työvälineissä esiintyvät haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sähköisen allekirjoituksen, tulostusmahdollisuuden ja automaattisen postituksen puute • Yhteyksien ja laitteiden toimintahäiriöt
<p>Yksinäisyys, kollegiaalisen tuen puute ja itseohjautuvuuden suuri määrä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työkaverin spontaanit keskustelut uupuvat, asiakastapaamisten purkaminen jää tekemättä • Etätyö vaatii enemmän itseohjautuvuutta ja aloitokykyä • Itsenäisen tiedonhankinnan tarpeen lisääntyminen
<p>Haasteet asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä ja asiakkaiden syrjäytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyön siirtyminen kotiin • Asiakkaiden eriarvoisuuden kasvu • Digitaidottomien asiakkaiden syrjäytyminen palveluista lisääntyy • Vuorovaikutuksen heikkeneminen etätapaamisessa • Kielitaidottomien asiakkaiden kanssa työskentely haastavaa etänä • Puhelittomat asiakkaat, eivät saa samalla tavalla palvelua kuin ennen käydessään suoraan toimistolla kysymässä työntekijää.

6.2 Esihenkilöltä tarvittava tuki etätyössä suoriutumiseen

Tutkimusaineiston mukaan tärkein esihenkilöltä odotettava ominaisuus etätyön aikana on tavoitettavuus. Työntekijät toimivat monen eri kunnan alueella ja monessa eri alueellisessa toimipisteessä. Näin ollen myös etäjohtaminen on tiimille tuttua. Esihenkilöllä on työpiste yhden kunnan sosiaalitoimessa, eikä hän ole kaikissa toimistoissa fyysisesti läsnä normaalitilanteessakaan. Työntekijälle on tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa työhön liittyvissä kysymyksissä ja työntekijät pystyvät luottamaan siihen, että esihenkilö on tavoitettavissa tarvittaessa heti tai lyhyellä viiveellä.

H8 Toki tietysti esihenkilö on tavattavissa ihan kun häneen ottaa yhteyttä myös, että hyvin vastaa ja näin.

H1 Hyvin tavoittaa ja matala kynnyks on kyllä häntä niinku lähestyä.

Esihenkilön kanssa sovitut kokousrakenteet ja käytänteet koettiin erittäin tärkeäksi ja tarpeellisiksi. Työntekijöillä oli luotto siihen, että esihenkilö on sekä tavattavissa, että pitää työntekijät ajan tasalla sovituin kokouskäytäntein. Lisäksi esihenkilön läsnäolo epävirallisimmissa foorumeissa koettiin merkitykselliseksi. Toisaalta esitettiin myös näkemys siitä, että etätyöhön siirryttäessä esihenkilön läsnäolon tarve oli jopa vähäisempää, sillä työntekijöiden keskinäinen kommunikointi lisääntyi Microsoft Teamsin kautta, jolloin esihenkilöön tuli oltua yhteydessä entistä vähemmän.

H1 Pidettiin kyl sit tosi paljon tosi paljon yhteyttä kyllä toisiimme, et siinä se esimiehen rooli niinku pikkuisen sitten jopa pieneni.

Haastatteluaineiston mukaan tiimeissä koettiin tärkeäksi myös se, että esihenkilöllä on luottamus siihen, että työntekijä hoitaa työnsä myös etänä. Luottamuksen koettiin lisääntyneen viimeisten vuosien aikana, sillä työt ovat tulleet hoidetuksi normaalisti myös etänä ollessa. Luottamus tiimissä työkavereihin sekä esihenkilöön näyttäytyi vahvana. Luotettiin siihen, että tarvittaessa esihenkilöltä saa tukea tilanteessa, kun tilanteessa sekä siihen että kollegat ovat nopeastikin tavoitettavissa tarpeen tullen.

H1 Kyllä niinku tää on koko ajan mun mielestä niin kun lisääntynyt ja mun mielestä meidän esimies kyllä niin kuin luottaa siihen, että ne työt vaan niin kun hoidetaan.

H8 On luottamus työnantajallakin et kyllä siellä niitä töitä tehdään.

6.3 Etäjohtamisen kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat toivoivat esihenkilöltä enemmän vapaamuotoisia yhteydenottoja ja ylemmältä johdolta kuulluksi tulemisen lisäämistä. Viestintään toivottiin myös selkiintymistä eri kuntien alueilla. Ennen kaikkea toivottiin uusia tietoteknisiä ratkaisuja etätyön helpottamiseksi sähköisen allekirjoituksen ja automaattisen postituksen osalta. Hybridityön jatkumista toivottiin, mutta samaan aikaan toivottiin myös työhuoneiden pysymistä työntekijöiden käytössä jatkossakin.

Esihenkilön tekemä johtamistyö etänä oli tutkimusryhmän jäsenille entuudestaan tuttua, joten täysin uusia toimintatapoja esihenkilötyön kehittämiseksi ei haastattelussa noussut. Suurimmaksi toiveeksi nousi se, että esihenkilö pitäisi enemmän kuulumisiin liittyviä tapaamisia olemassa olevan tiimikokouksen lisäksi. Koettiin tarve vapaamuotoisemmalle keskustelulle esihenkilön kanssa, sillä säännöllisen tiimikokouksen aikataulu koettiin liian lyhyeksi ns. kuulumisten vaihtoon. Työntekijöillä on toive tulla kuulluksi arkisten työhön liittyvien kuulumisten osalta.

H8 Noi tommoset vähän säännöllisemmät kokoukset ja muut, itse näkisin että niitä voisi olla jopa ehkä semmoisia niinku matalamman kynnyksen jotain tällaisia, no mitäpä kuuluu tyyppisiä, vähän enemmänkin.

H6 Esihenkilön pitämiä näitä, että mitä kuuluu -tyyppisiä kokouksia vois varmaan olla enemmänkin.

Kuulluksi tuleminen ja sen tarve näyttäytyi haastatteluaineiston mukaan myös siinä, että ylempi johto koettiin etäiseksi. Ylemmän johdon rooli nähtiin lähinnä

linjausten vetäjinä ja erilaisten hankkeiden aloittajina sekä hankintojen mahdollistajina. Haastatteluaineiston mukaan työntekijät toivovat, että asiakastyötä tekeviä työntekijöitä kuullaan enemmän ylemmän johdon tasolla. Ylempi johto koettiin ehkä etäiseksi myös sen takia, että viestintä tapahtuu ainoastaan sähköpostilla.

H7 Ehkä enempi, että kuunneltaisiin meitä, jotka tekee sitä asiakastyötä, että huomioitaisiin oikeesti se, mitä viestiä kentältä annetaan joistain jutuista, kuten kehittämisprojekteista.

H4 Ylin johto kuuntelisi meitä työntekijöitä. Koen myös, että me emme tule kuulluksi näiden eri projektien ja suunnitelmien myötä.

Kehittämiskohteena toivottiin myös viestintään liittyviä asioita. Toisaalta koettiin, että erilaista sähköpostiviestiä organisaation taholta tulee liian paljon ja koettiin myös, että mahdollisesti vastaamista vaativien viestien käsittelyyn annettiin liian vähän aikaa. Samalla koettiin myös, että Keusoten eri kuntien alueilla tiedotus ei ole tasalaatuista, vaan eri kunnissa asiat joko tiedotetaan eri tavalla tai asiat otetaan työn alle eritavoin.

Tärkein yksittäinen asia, jota toivottiin johdon suunnalta, oli sähköisen allekirjoituksen saaminen päätöksenteon tueksi. Tällä hetkellä työntekijät tulostavat ja allekirjoittavat sekä lähettävät asiakkaille tehdyt päätökset itse toimistolta käsin. Tähän toivottiin muutosta, sillä etätyössä ollessa päätösten toimittaminen ajallaan koettiin kuormittavaksi tekijäksi. Tehty päätös pitää muistaa tulostaa seuraavan kerran toimistolle mennessä. Työntekijät olivat huolissaan siitä, että asiakkaiden oikeusturva valitusoikeuden osalta ei kaikilta osin toteudu, sillä etänä tehty päätös ei tule postitetuksi asiakkaalle samana päivänä.

H5 Joo, et niinku venyy tavallaan, että se ei tule lähetettyä sitten niinku samana päivänä, et siinä tavallaan se asiakkaan valitusaika niinku menee.

H5 Toivottavasti sitten kun syksyllä tulee se uusi asiakastietojärjestelmä, että siinä olisi sitten mahdollisuus sähköiseen allekirjoitukseen.

Hybridimallin työskentelyn toivottiin jatkuvan yksimielisesti, sillä oman kalenterin suunnittelun mahdollisuus koettiin työhyvinvointia lisäävänä asiana. Tähän toivottiin johdon linjausta ja myötämielistä suhtautumista, sillä hybridimallin mukaan, osin toimistolla ja osin etänä työskentely, on tuonut lisää joustavuutta työelämään. Koettiin myös, että ammattilaisina osataan arvioida se, että kuka asiakkaista tulee tavata kasvotusten ja keitä voi tavata etätyövälineiden kautta.

H8 Hybridin pitäisi jatkua, koska se mahdollistaa sellaista joustoa ihan tosi paljon, sekä yksityiselämän että myös tämän työn kannalta.

H8 Toivon, että tää hybridimalli jää ja jokainen työntekijä voi oman työtilanteensa mukaan sitten harkita ja ratkaista, että onko paikalla ja missä on paikalla ja kuinka paljon. Kuitenkin sitten me kaikki näin ammattilaisina tapaamme ne asiakkaat, jotka on syytä tavata. Kyllä me niinkun se osataan arvioida varmasti, eikä me jätetä semmoisia asiakkaita tapaamatta, jotka ei selkeästi tai jotka sen tarvi. Työntekijä osaa itse arvioida.

Hybridityö, eli työ, jossa ollaan osittain etänä ja osittain toimistossa näyttäytyy parhaana ja toimivampana työmuotona. Siinä voidaan yhdistää molempien työmuotojen parhaat puolet ja myös Selanderin ym. (2022) tutkimus tukee tätä tulosta. Haastateltavat olivat kuitenkin huolissaan siitä, että miten käy toimistotilojen ja työhuoneiden. Haastateltavilla oli pelko siitä, että työhuoneita vähennetään ja tämä taas osaltaan haastaisi hybridityön tuomia hyötyjä, jos toimistolle ei haluttessaan pääsisikään tilojen puutteen vuoksi. Johdolle esitetään siis toive, että työhuoneita ei kuitenkaan tulevaisuudessa vähennettäisi etätyön muuttuessa uudeksi normaaliksi myös sosiaalialalla.

6.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen keskeiset tulokset on jaoteltu etätyössä suoriutumista edistäviin ja haastaviin tekijöihin, esihenkilöltä tarvittavaan tukeen ja johtamisen kehittämiseen. Etätyössä suoriutumista edistäviksi tekijöiksi nousivat tässä tutkimuksessa: toimivat, etätyöhön sopivat välineet ja työskentelyyn sopivat tilat, itsenäisen työn tekemisen kulttuuri ja työn sisällön tuntemus, sovitut tiimi ja esihenkilötyön raken-

teet ja tiimiltä saatava tuki sekä mahdollisuus hybridityön tekemiseen. Isossa roolissa näyttäytyi myös molemminpuolinen luottamus organisaation ja työntekijöiden välillä.

Kuten Harrikari ja kumppanit (2021) esittävät tutkimuksessaan, on sosiaalialan työ pysynyt sisällöltään suurin piirtein samanlaisena, mutta työn tekemisen tavat ovat muuttuneet. Työntekijät ovat saaneet tukea kollegoiltaan ja työtä on johdettu pääsääntöisesti hyvin. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kollegiaalisella tuella nähtiin olevan suuri merkitys etätyössä suoriutumiseen samoin, kun esihenkilö- ja tiimityön selkeillä rakenteilla sekä molemminpuolisella luottamuksella.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden etätyössä suoriutumista auttoi se, että työntekijöillä oli mahdollisuus tehdä työtä myös toimistolta käsin halutessaan. Valinnan mahdollisuus loi hyvinvointia ja vaikka tätä mahdollisuutta toimistoon menemisestä ei käyttäisi, on tieto siitä helpottava. Työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus nähtiin kuormitustekijänä pandemian alkaessa, mutta siihen työntekijät löysivät omat keinonsa, jotta työ osattiin erottaa vapaa-ajasta helpommin. Myös vähentyneiden työmatkojen hyöty nähtiin sekä taloudellisesti että ajankäytöllisesti etätyössä suoriutumista edistävänä tekijänä. Haapakoski ja kumppanit (2020) esittävät omassa artikkelissaan, että työajan joustavuus ja työn rytmittäminen työntekijän omien tarpeiden mukaan sekä lisääntynyt työrauha ja rauha keskittymistä vaativaan työhön ovat kiistattomia hyötyjä etätyötä tehdessä. Myös työtyytyväisyys ja työtehon paraneminen nähdään etätyön hyötyinä.

Kuten Sivunen (2007), Isotalus & Rajalahti (2017) ja Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta (2021) esittävät, etätyön ja hybridityön tekeminen perustuu tehokkaiseen viestintään sekä tiimin työntekijöiden, että esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Esihenkilön tulee kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutukseen, sillä sen ympärille rakentuu työyhteisön toimivuus sekä tiimin psykologisen turvallisuuden rakentuminen. Tässä työssä haastatteluaineiston perusteella voidaan päätellä, että tiimin työntekijöiden keskinäinen yhteydenpito oli saatu toimimaan ja jopa lisääntymään etätyöhön siirryttäessä. Tiimiläiset olivat luoneet keskinäisiä yhteydenpitokanavia, joissa saivat nopeasti yhteyden kolleegaan.

Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen on yksi perusedellytys etätyön onnistumiseen. Kuten Vilkmán (2020) ja Haapakoski (2020) esittävät, etätyön tekeminen perustuu molemmiin puoliseen luottamukseen. Työntekijä luottaa siihen, että esihenkilö on paikalla ja tavoitettavissa ja työnantaja luottaa siihen, että työt hoidetaan sovittun mukaisesti. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan tulkita siten, että luottamus on kasvanut etätyön aikana koko organisaatiossa paljon. Tiimit ovat tehneet työtä jo ennen pandemiaa mahdollisesti eri toimistossa kuin esihenkilö ja osittain myös etänä, jolloin luottamuksen rakentamisella on pitkät perinteet. Luottamusta koetaan molempiin suuntiin.

Etätyössä suoriutumista haastavina tekijöinä sen sijaan nähtiin kodin muuttuminen työpaikaksi. Samoin työergonomiassa, yhteyksissä ja välineissä esiintyvät haasteet koettiin hankaloittavina tekijöinä. Saatettiin kokea myös yksinäisyyttä ja tunnetta kollegiaalisen tuen kaukana olosta. Itseohjautuvuuden tarve kasvoi, ja asiakastyössä esiintyi haasteita, jotka etätyöhön siirtyminen toi tullessaan.

Pitkäkestoinen etätyön tekeminen näyttäytyy Karjalaisen (2021) tutkimuksessa haastavan sosiaalisia vuorovaikutussuhteita ja kollegiaalinen vuorovaikutus jää vähäiseksi tai jopa kokonaan pois. Haastatteluaineiston mukaan voidaan tulkita siten, että spontaanin kollegiaalisen tuen saamisen puute nähtiin etätyötä haastavana tekijänä, mutta työntekijät olivat rakentaneet tähän välineitä itse. Yhteydenpidon tavat ja säännöllisyys riippuivat kuitenkin paljon työyhteisön omasta aktiivisuudesta ja eri toimistoissa toimittiin eri tavoin.

Etätyön teko vaatii entistä enemmän itseohjautuvuutta ja tämä nähtiin toisinaan kuormittavan työpäiviä. Vilkmán (2020), Haapakoski ja kumppanit (2020) sekä Martela & Jarenko (2017) esittävät, että työntekijöiden liiallista itseohjautuvuuden taakkaa voi helpottaa sillä, että työtehtävät priorisoidaan yhdessä esihenkilön kanssa ja työn tavoitteet ovat tällöin selkeästi mielessä. Itsenäisen työtteen onnistuminen nähdään lisäävän työn imua ja mielekkyyttä sekä työntekijän hallinnan tunnetta. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston mukaan etätyön alussa tehtiin välillä ihan yksittäisiä päätöksiä yhdessä kollegoiden kanssa ja tällöin saatiin jaettua alun epävarmuutta ja lisättyä työntekijän omaa työn hallinnan tunnetta.

Myös säännöllisillä esihenkilötapaamisilla koettiin olevan hyötyä ja niistä saatiin tukea itsensä ohjaamiseen.

Tulosteni mukaan asiakkaiden koettiin olevan toisinaan eriarvoisessa asemassa palvelun saannin suhteen, sillä asiakkaiden digitaidoilla tai laitteiden omistamisella on suuri merkitys etänä annettavan palvelun saatavuuteen. Harrikari ja kumppanit (2021) esittävät että, covid-19-pandemialla on nähty olevan laaja-alainen vaikutus sosiaalialan asiakkaiden elämäntilanteisiin, asiakkaiden ongelmat ovat kasautuneet ja asiakkaita on pudonnut palveluiden piiristä. Myös asiakkaiden ongelmien ratkaisu on vaikeutunut pandemian aikana. Asiakkuudet ovat kuitenkin lisääntyneet kaikilla sosiaalialan sektoreilla, kuten myös työntekijöiden kuormittuminen. Tämän työn aineiston mukaan työntekijöillä on huoli asiakkaiden eriarvoistumisesta palvelun saatavuuden osalta ja ollaan huolissaan siitä, tippuvatko asiakkaat palveluista, jos he eivät hallitse riittävää digi- tai kielitaitoa. Mielestäni tutkimustuloksissa näkyy juuri se, että sosiaalialan ammattilaiset toimivat erityisen haavoittuvan asiakasryhmän kanssa. Tämän asiakasryhmän palveluiden tulisi olla jatkossakin helposti saavutettavissa sekä saatavilla matalalla kynnyksellä. Etänä annettava sosiaalityö ei tavoita kaikkia avun tarvitsijoita.

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian ammattieettinen neuvottelukunta on antanut kannanoton etätyöstä sosiaalialalla. Lausunnossa korostetaan, että asiakkaiden osallisuus ei saa heiketä eikä asiakastyö saa vaarantua etätyötä tehdessä. Kuten tässä tutkimuksessa, myös kannanotossa ollaan huolissaan siitä, saako asiakkaan tilanteesta todellista kuvaa etätyövälineiden takaa. Täten myös lähityön merkitys tulee nähdä juuri syrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden kanssa. Usein tapaaminen sosiaalitoimessa voi olla asiakkaan ainut kontakti, joka saa pukemaan, liikkumaan ja astumaan ulos asunnostaan. (Talentia, 2022.)

Tuloksista on tulkittavissa se, että esihenkilöltä ei niinkään tarvita ohjeita tai puutumista arjen työhön, vaan tärkeintä on tieto siitä, että esihenkilö on paikalla ja tavoitettavissa. Työntekijät tarvitsevat sen tiedon, että esihenkilö on tarvittaessa saatavilla ja haastavia asioita tai linjattavia asioita saa tietoon nopeasti. Samaan teemaan liittyy myös sovitut kokous- ja tapaamisrakenteet, jotka koetaan entistä

tärkeämmiksi etätyössä. Säännölliset kokousrakenteet esihenkilön ja kollegoiden kanssa luovat sekä struktuuria että turvaa etätyössä ja ylläpitävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimin me-henkeä. Etätyössä ollessa kokousten väli voisi olla työntekijöiden mukaan jopa lyhyempi ja tapaamisia toivotaan olevan useammin.

Etäjohtamisen kehittämiseen liittyvä tutkimuskysymys koettiin hankalana ja konkreettisia ehdotuksia saatiin työntekijöiltä vähän. Työntekijät toivoivat, että esihenkilö kysyisi useammin työntekijöiden kuulumisia ja tähän toivottiin epävirallisia tapaamisia erilaisissa kokoonpanoissa. Sama kuulluksi tuleminen esitettiin toiveena myös ylemmän johdon suuntaan, sillä työntekijät kokevat, että ylempi johto suunnittelee erilaisia projekteja, ilman että työntekijäporras otetaan suunnitteluun mukaan. Työntekijät kokevat tällöin, että heitä ei kuunnella tai kuulla ja täten uusien projektien ja muiden toimenpiteiden jalkauttaminen on haastavampaa. Syrjänen & Tolonen (2017) esittävät, että itseohjautuvan työntekijän johtaminen vaatii ennen kaikkea esihenkilöltä työntekijän kuuntelua. Kuuntelun tulee olla jatkuvaa ja luonteva osa arkipäivää. Lisäksi esihenkilöillä tulee olla ymmärrys asiakasrajapinnasta, jotta kuulluksi tulemisen lisäksi jaetaan myös yhteinen ymmärrys asiasta tai tilanteesta.

Etäjohtamisen kehittämisen yksi osa-alue ja kehittämissuositus liittyi viestinnän selkiyttämiseen ja vähentämiseen. Työntekijät kokivat, että eri kuntien alueella on erilaista viestintää ja viestien sisältö otetaan käyttöön eri tahdissa eri toimipisteissä. Viestintää tulisi yhdenmukaistaa ja päällekkäisen viestinnän poistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Isoin haaste koettiin sähköisten allekirjoitusoikeuksien sekä automaattisen postituksen puuttumisessa. Työntekijät kokivat suurena hankaluutena sen, että etänä tehdyt sosiaalityön päätökset eivät lähde automaattisesti asiakkaille vaan vaatii työntekijän konkreettisen käynnin ja tulostamisen toimistolla. Tällöin päätösten teko etätyönä ei palvele asiakkaita eikä työntekijöitä. Työntekijät kertoivat usein soittavansa päätöksen sisällön asiakkaalle tiedoksi, sillä postituksessa on edellä mainituista syistä johtuen joidenkin päivien viivettä. Etätyön sujuvoittamiseksi ja päätöksenteon nopeuttamiseksi tulisi Keusoten hankkia päätöksentekoon sähköinen allekirjoitusoikeus sekä automaattinen postitus. Tämä tukee myös asiakkaiden oikeusturvaa, sillä esimerkiksi valitusoikeu-

den määräpäivät päätöksen teon jälkeen on laissa määritelty. Tällöin tulostukseen ja postitukseen käytetyt ”ylimääräiset” päivät kuluttavat asiakkaan tiedoksi-saantipäiviä.

Haastateltavat toivovat yksiselitteisesti hybridityön jatkuvan myös tulevaisuu-
dessa. Hybridityö koetaan toimivana ja se lisää työntekijöiden mukaan sekä työ-
hyvinvointia että joustoa muun elämän kanssa. Myös työmatkoihin käytettävän
ajan säästö nähtiin hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Selanderin ja kumppaneiden.
(2022, s. 9) tutkimus tukee tätä tulosta. Heidän tutkimuksensa mukaan suurim-
man osan etätyötä pandemian aikana tehneen työntekijän toive on jatkaa hybri-
dityössä. Tutkimukseni mukaan haastatellut työntekijät toivovat, että he saisivat
jatkossa itse määritellä paikan, jossa työskentelevät.

Haastatteluaineiston mukaan voidaankin nähdä hybridityön vahvistavan työnte-
kijöiden hyvinvointia. Työn muutos entisestä paikkauskollisesta työstä hybridityö-
hön on ollut suuri muutos viimeisten vuosien aikana, mutta tutkimukseni mukaan
hybridityön tekemisen mahdollisuus lisää työhyvinvointia ja tukee työn ja vapaa-
ajan yhteensovittamista työntekijöiden arjessa. (vrt. Haapakoski ym. 2020, s
152–153) Myös Salmenperän (2007) artikkeli korostaa sitä, että sopiva annos
etätyötä ja läsnäolotyötä tuo lisää tuottavuutta työhön keskittymismahdollisuuden
parantumisella, sekä tukee työntekijää perhevelvoitteiden hoitamisessa. Myös
luovuuden nähdään lisääntyvän hallituilla vaihteluilla ja olosuhteiden muutoksilla.

7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Laadullisen tutkimuksen teossa tulee ottaa huomioon luotettavuuteen ja eettisiin kysymyksiin liittyvät asiat heti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK, (2019) on julkaissut ohjeen: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa, johon miltei kaikki korkeakoulut Suomessa ovat sitoutuneet.

Kaikkien tutkijoiden tulee noudattaa seuraavia yleisiä eettisiä periaatteita:

- tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta sekä ihmisarvoa
- tutkijan tulee kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta
- tutkimuksesta ei saa aiheutua tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja.

Tutkimuseettinen toimikunta (TENK, 2019) on jakanut ihmistieteiden periaatteet kolmeen kokonaisuuteen. Näitä ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Sen lisäksi, että haastateltava voi itse päättää osallistumisestaan tutkimukseen, hän voi halutessaan olla myös vastaamatta kaikkiin tutkijan esittämiin kysymyksiin. Eettisissä periaatteissa korostetaan myös tutkimusaineiston ainutkertaisuutta. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, s. 414).

Tämän tutkimuksen tekoon haettiin tutkimuslupa Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymältä heidän ohjeistuksensa mukaan olemassa olevalla tutkimuslupahakemuksella. Työhön ei tarvinnut eettisen neuvottelukunnan ennakkopäätöstä. Tutkimusluvan liitteeksi toimitettiin tutkimussuunnitelma, jossa työn tavoite ja tarkoitus oli avattu mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen teko jatkui haastatteluajan sopimisella, kun tutkimuslupa oli Keusotelta saatu.

Tutkimuksen tekijänä olen huolehtinut siitä, ettei tutkittavan yksityisyyttä vaaranneta, eikä henkilötietoja kerätä turhaan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja suostumuksen sai perua missä tutkimuksen teko vaiheessa tahansa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisättiin sillä, että tutkija kävi vierailulla tutkittavien tiimien työyhteisössä ennen aineiston keruuta. Vierailun tarkoituksena oli muun muassa antaa tietoa tutkimuksen sisällöstä, tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja kerättävän aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Informaatio annettiin myös kirjallisesti ja työntekijöillä oli riittävästi harkinta-aikaa osallistumispäätöksen tekoon. (TENK, 2019, s. 7–9). Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät valittiin siten, että ne noudattavat eettisesti kestäviä tutkimusperiaatteita. Myös tulosten julkaisussa noudatetaan avoimuutta sekä huomioidaan muiden tutkijoiden saavutuksia asianmukaisella tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää neljää kriteeriä; uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). (Elo, 2019., Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 136–139, Noble & Smith, 2015.) Uskottavuuden varmistamiseksi tutkijana olen muun muassa tarkistanut sen, että onko minulla ja tutkittavilla sama käsitys ja kieli tutkimuksen teossa. Tutkimusaineisto myös kuvattiin riittäväällä huolellisuudella, jotta lukija voi varmistua sen todenmukaisuudesta. Siirrettävyyttä tarkastellaan yhteenveto osuudessa sen osalta, että missä määrin tulokset ovat siirrettävissä samankaltaiseen tutkimukseen. Lukijan rooliin kiinnitettiin erityistä huomiota koko tutkimuksen ajan, jotta voidaan varmistua siirrettävyydestä. Seuraamuksellisuudessa tai luotettavuudessa tarkastelin sitä, että voidaanko menetelmä samankaltaistaa ja vahvistettavuudessa todennettiin se, että perustuuko tulokset aineistoon eikä tutkijan omaan käsitykseen aiheesta ja näin ollen pystytään osoittamaan yhteys tulosten ja aineiston välille. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tiedonkeruu ja tietojen analysointi kuvattiin niin yksityiskohteisesti, että toinen tutkija voisi noudattaa samoja vaiheita halutessaan. (Stenfors ym. 2020.)

Haastattelun eettisyyteen kuuluu olennaisesti toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. Tutkijan eettisiin periaatteisiin kuuluu, että tutkittavaa ei kohdata vain tiedontuottaja vaan ihmisenä. Haastattelu on aina vuorovaikutusta ja myös avointa yllätyksille. Mitä paremmin haastatteluun on valmistautunut ja harjoitellut, voi turvallisesti kohdata kulloisenkin haastateltavan. Haastattelu ei myöskään ole tasa-arvoinen, sillä haastattelijan ja haastateltavan sukupuoli, ikä tai esimerkiksi yhteiskuntaluokka asettavat tutkimuksen osapuolet erisymmetrisiin asemiin. Kun tutkija kertoo myös jotain itsestään, hän saa helpommin luontevia vastauksia myös haastateltavilta. (Hyvärinen, 2017, s. 24, 39). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kohdattiin kunnioittavasti ja arvostavasti. Haastattelun ilmapiiri oli avoin ja tilanne oli kaikille mukava. Haastattelun aluksi kerrottiin itsestämme jotain muuta, kun työhön liittyvää ja tällä saatiin tilannetta rennommaksi ja tutkijakin tuli työryhmälle tutummaksi.

Tutkimus suoritettiin haastattelemalla valittujen aikuissosiaalipalveluiden tiimien työntekijöitä heidän määrittelemässä paikassa. Haastatteluun osallistui tiimin 8 työntekijää, eikä tiimin ulkopuolisilla henkilöillä ollut mahdollista kuulla käytyä keskustelua. Työntekijät osallistuvat haastatteluun nimettöminä. Tutkijalle itselleen tutkittava työyhteisö sekä sen työntekijät olivat vieraita. Tutkittava työyhteisö on valikoitunut tutkimuksen kohteeksi koulun ja työyhteisön yhteistyön perusteella. Tutkimusaihe on valittu Diakonia ammattikorkeakoulun Oske-torin työelämäyhteistyön aiheista. Työyhteisö on ilmoittautunut halukkaaksi opinnäytetyön työelämäkumppaniksi. Tutkimushaastattelu toteutettiin kasvokkain ryhmähaastattelutapaamisena huhtikuussa 2022 työyhteisön tiloissa Keski-Uudellamaalla.

Työnantaja ja tutkimuksen tilaaja oli esittänyt toiveen kuulla työntekijöitä, mutta tutkimukseen osallistumisen tulee kuitenkin olla vapaaehtoista. Hirsjärven ym. (2004, s. 26–27) mukaan tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään suostumusta osallistumisesta ja tällä halutaan välttää ihmisten manipulointi tutkimushankkeissa. Jotta työntekijä voi antaa suostumuksensa, tulee hänen olla tietoinen siitä mitä tulee tapahtumaan tutkimuksen kuluessa ja työntekijän tulee ymmärtää annettu informaatio. Osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Lisäksi tutkimukseen osallistuneilla on ollut mahdollisuus olla koska tahansa yhteydessä tutkijaan ja esittää lisäkysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa kaikilta haastatteluun osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus osallistumiseen. Seitsemän työntekijää antoi kirjallisen suostumuslomakkeen tapaamisessa ennen haastattelun aloittamista ja yksi työntekijä lähetti suostumuslomakkeen sähköisesti, sillä hän ei ollut haastattelussa fyysisesti samassa paikassa kuin muu ryhmä. Suostumuslomake sekä tiedote opinnäytetyöstä löytyy tutkimuksen liitteistä. (liite 2 ja 3)

Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkija säilyttää sekä haastatteluaineiston, että litteroidut tekstit omassa hallussaan olevalla laitteella salasanojen takana, eikä ulkopuolisilla ole pääsyä aineistoon. Haastatteluaineistoa sekä litteroitua materiaalia säilytetään jonkin aikaa opinnäytetyön julkaisun ja hyväksynnän jälkeen. Tämän jälkeen aineisto hävitetään deletoimalla tiedostot, sekä tyhjentämällä roskakori vuoden 2023 aikana. Tutkimuksen tulosten esittelyssä käytetään haastatteluissa nousseita suoria lainauksia, mutta niistä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Tutkimusaihe oli kiinnostava, sillä toimin itse etäjohtajana hajautetulle aikuissosi-aalityön tiimille toisessa kaupungissa kuin mihin tutkimus tehtiin. Aihe oli ajan-kohtainen ja läheinen ja tutkijana minun tulikin olla tarkka, että en tuo omia olet-tamuksia tai kokemuksia työn tuloksiin. Koko tämän tutkimuksen teon aikana py-rin erityiseen huolellisuuteen kaikissa työn vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös sillä, että tutkittavien tiimien esihenkilö on saanut tutkimuksen luet-tavakseen ja kommentoitavakseen. Koko tutkimusprosessi kuvattiin lukijalle mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy ymmärtämään tehdyt valinnat. Tutki-muksen teon aikana noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä.

8 POHDINTA

Aikuissosiaalityötä on perinteisesti tehty sosiaali- ja terveystalvveluiden toimis-
toissa sekä osittain myös asiakkaan kotona sekä muussa asiakkaan toimintaym-
päristössä. Uutena työmuotona on jouduttu covid-19-pandemian aikana opette-
lemaan sosiaalityön tekemistä erillään asiakkaasta ilman fyysistä läsnäoloa. So-
siaalityötä on pandemian aikana tehty muun muassa puhelimitse, erilaisten vies-
tisovellusten kautta ja etätapaamisia pitäen. Etätyössä asiakkaiden tapaamisiin
on käytetty esimerkiksi erilaisia videovälitteisiä alustoja, kuten Microsoft Teams,
Zoom tai Videovisit. (Microsoft teams, 2022; Zoom, 2022; Videovisit, 2022.)

Tiedolla johtaminen on tämän päivän ja tulevaisuuden johtamisen suunta. Tie-
dolla johtaminen tarkoittaa sitä, että päätökset tehdään ajantasaisella ja tutkittuun
tietoon perustuvalla tiedolla. Tiedolla johtamisen tavoitteena on kehittää toimintaa
ja laittaa resursseja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. (Valtioneuvosto,
2022) Tämä opinnäytetyö tuotti Keusolle tietoa etätyössä suoriutumisesta sekä
etätyön johtamisesta ja johtamisen kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta.
Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä etätyö on tullut jäädäkseen yhdeksi työmuo-
doksi sosiaalityön kentällä.

Digitalisaation lisääntyminen työelämässä ja yhteiskunnassa on vahvasti näky-
vissä tällä hetkellä. Tämän tutkimuksen mukaan myös sosiaalialan työssä digita-
lisaation lisääntyminen näyttöytyy suurella roolissa. Suurin huoli sekä tutkimuk-
seen osallistujilla sekä tutkijalla itsellään on siitä, että miten heikoimmassa ase-
massa olevat sosiaalityön asiakkaat selviävät tässä muutoksessa. Suurin osa eri-
laisista etuuksista haetaan sähköisesti, samoin kun ajanvaraukset mihin tahansa
palveluun tehdään nykyään vahvaa tunnistautumista käyttäen. Sosiaalipalvelui-
den tulee kuitenkin olla jatkossakin saavutettavissa ilman digitaitoja ja tästä yh-
teiskunnan täytyy pitää huolta. Myös eri-ikäiset työntekijät tulee huomioida digi-
talisation lisääntymisen myötä, sillä työntekijöillä on hyvin erilaiset valmiudet ot-
taa käyttöön uusia ohjelmia.

Etätyönä tehtävä sosiaalityö saattaa työntekijöiden mukaan syrjäyttää joitain asiakasryhmiä entisestään. Asiakkaiden mahdollisuus saada palvelua ja olla osallisena omassa elämässään saattaa vaikeutua. Keusote toimii monen kunnan alueella ja välimatkat palveluihin voivat olla pitkät. Asiakkaiden tulisi jatkossakin päästä toimistoihin tapaamaan sosiaalialan ammattilaista silloin kun digitaalisten palveluiden käyttö ei asiakkaalta onnistu esim. kielitaidottomuuden, digitaidottomuuden tai muun haasteen vuoksi. Tähän ratkaisuna voisi olla erilaiset sosiaalityön neuvontapisteet siinä tapauksessa, että omatyöntekijä ei ole tavattavissa ilman ajanvarausta.

Toinen näkyvä muutos työelämässä on itseohjautuvuuden lisääntyminen ja itsenäisen työskentelyn vaatimus. Etätyö on jäämässä pysyväksi tavaksi tehdä työtä, jolloin vastuu työsuoritusten tekemisestä jää suurilta osin työntekijän itsensä harteille. Tällä on vaikutusta monen työntekijän työhyvinvointiin. Osalle työntekijöistä itsenäinen työ sopii erittäin hyvin, kun taas toinen työntekijä kaipaa enemmän ohjeistusta esihenkilöltä sekä selkeästi ohjatumpaa työpäivää. Tässä on tulevaisuuden yksi johtamisen haaste siinä, miten löydetään tasapaino erilaisten työntekijöiden tarpeiden välille.

Viestinnän merkitys etätyössä näyttäytyy suuressa roolissa. Etätyötä tehdessä esihenkilön tulee panostaa ja miettiä viestintää entistä enemmän, sillä oikealla viestinnällä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia merkittävästi, ja sitä kautta myös työn tuloksellisuutta. Työyhteisön psykologinen turvallisuus luodaan nimenomaan käydyn vuorovaikutuksen kautta ja samoin työyhteisön toimivuus keskittyy käydyn vuorovaikutuksen ympärille. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tulisikin opettaa esihenkilöille enemmän ja tätä teemaa tulisi pitää yllä kaikilla koulutusasteilla sekä erityisesti esihenkilötyöhön valmentavassa koulutuksessa.

Tämän tutkimuksen mukaan sosiaalialan työn johtaminen etänä eroaa muiden ammattiryhmien etäjohtamisesta hyvin vähän. Sekä etätyön, että etäjohtamisen haasteet, ja mahdollisuudet näyttäytyvät hyvin samanlaisina kuin suurimmassa osassa muistakin etätyöstä tehdyistä tutkimuksista. Tutkimustulokseni siis vahvistaa muiden samantyyppisten tutkimusten tuloksia etätyössä suoriutumisen ja ylläpitää ajankohtaista keskustelua aiheesta.

Tämä opinnäytetyö ja koko opinnot syntyivät täysin päivätyöni ohessa ja näin olen opinnäytetyön tekeminen oli toisinaan ajankäytöllisesti haastavaa ja työlästä. Opinnäytetyön aihe on kuitenkin lähellä oman työyhteisöni arkea, ja hyvin ajankohtainen. Tutkimuksen teko antoi mahdollisuuden soveltaa tutkimustuloksia omaan esihenkilötyöhön ja toi tutkimuksen tekoon syvyyttä ja mielenkiintoa. Tätä työtä ei tehty omassa työyhteisössäni eikä omalle työnantajalle ja tämä oli tietoinen valinta. Näin minun oli helpompi pysyä objektiivisena koko tutkimuksen ajan ja pitää erillään toisistaan työ ja opinnot. Tutkimustulokset jalkautetaan opinnäytetyön kohteena olleeseen organisaatioon sovitusti. Työn tuloksia käydään läpi sekä esihenkilön kanssa, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa ja tätä kautta saadaan tulokset laajemmin työyhteisön käyttöön.

Tämä tutkimuksen perusteella syntyi jatkotutkimusideoita siitä, että miten esihenkilöt ovat saaneet tukea etäjohtamiseen siirtymiseen? Samoin kuin työntekijät joutuivat uuteen tilanteeseen pandemian alussa ja etätyöhön siirtymisessä, myös esihenkilöt olivat tilanteessa uuden edessä. Sosiaali- ja terveysalalla pandemian hoito ja asiakasturvallisuus lienevät olleet ensisijaisia asioita, joita on mietitty, joten esihenkilöiden johtamistyön kehittäminen ei välttämättä ollut prioriteeteissa ylimpänä. Nyt muutaman vuoden jälkeen olisi hyvä aika pysähtyä katsomaan, miten esihenkilötyön muutoksessa onnistuttiin. Terveystieteiden puolella tutkimuksia etäjohtamisesta jo löytyy, mutta sosiaalialalta tutkimuksia on vielä vähän.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. WSOYpro.
- Bennet, E. & McWhorter, R. (2021) Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources* 2021, 23(1), 5-25. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422320973288>
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2021). *Etätöön hyvinvointiopas*. Bazar
- Dunderfelt, T. (2015). *Kuuntele ja tule kuulluksi*. Kauppakamari
- Flor, P., De Meulemeester, A., Allen, T. & Isaksson, K. (2013). Use of the fish-bowl method for a discussion with a large group. *Journal of EAHIL*. Volume 9 No. 3 (s. 24–25) <https://biblio.ugent.be/publication/8570093/file/8570094>
- Garrison, K. & Munday N. (2012). Toward authentic dialogue: Origins of the fish-bowl method and implications for writing center work. *Praxis: A Writing Center Journal*, Vol 9, No 1 (2012). https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/62103/Garrison_Munday%209.1RaisingtheInstitutionalProfileofWritingCenterWork-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020) *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma.
- Harrikari, T., Romakkaniemi, M., Fiorentino, V., Saraniemi, S., Tiitinen, L. & Lepiäho, T. (2021). Sosiaaliala ja koronaviruspandemia. Sosiaalialan ammattilaisille 2021 ja 2020 esitetyjen kyselyjen tuloksia. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. *Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja Nro 46*. https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/21962140/Sosiaaliala_ja_koronapandemia_julkaisu46_3_.pdf
- Hellsten, T. (2015). Kohtaamisen tarve. Teoksessa M. Huhtala. *Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille*. Kauppakamari.

- Hiilamo, H. (2015). *Hyvinvoinnin vakuutusyhtiö. Mistä SOTE-uudistuksessa on kysymys?* Into.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. (10. uud. p.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppönen, O. & Linden, S. (2009). Opettajan käsikirja – opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. *Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisu* 4/2009. <http://lib.tkk.fi/Reports/2009/isbn9789622480637.pdf>
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s. 11–45). Vastapaino.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma.
- Juhila, K. (2006). *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Vastapaino.
- Kallio, E. (i.a). Litterointi. Teoksessa J. Vuori, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 20.02.2022. www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus
- Karjalainen, M. (2021). Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: etätö ja sukupuoli. *Työelämäntutkimus* 19(4) (s. 546–596). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112500>
- Keusote, (2020). Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut, Mäntsälä/Pornainen aikuissosiaalityön yksikkö. *Sosiaalipalvelujen oma-
valvontasuunnitelma*. [https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/09/Oma-
valvontasuunnitelma_Mantsala-Pornainen-aikuissosiaalityo_20202.pdf](https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/09/Oma-
valvontasuunnitelma_Mantsala-Pornainen-aikuissosiaalityo_20202.pdf)
- Keusote, (2021). Keusote. *Kuntayhtymä/Organisaatio*. Saatavilla 12.11.2021. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/yleinen-info/>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 73–87). (5. uud.p.). PS-Kustannus.
- Korpelainen, I. (2014). *Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä*. Talentum.

- Krehl, E-H. & Büttger, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management* 2022, 36(3), (s. 325-352). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23970022221083697>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, (2020). *Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla*. Saatavilla 19.11.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>
- L 812/2000 *Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista*. 22.9.2000/812. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>
- L1301/2014. *Sosiaalihuoltolaki*. 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Laitinen, M. & Pohjola, A. (2010). Asiakkuussosiaalityön ydinteema. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. (toim.) *Asiakkuus sosiaalityössä*. Gaudeamus.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY* 3/2021. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Martela F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma.
- Microsoft teams. (2022). Saatavilla 9.10.2022. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. (2008). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 2008, (13), 124 <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349#s1>
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>

- Närhinen, Y. (2015). Miksi johtajan oma asenne on tärkeä? Teoksessa M. Huh-tala. *Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille*. Kauppakamari
- Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s. 413–426) Vastapaino.
- Rauramo, P. (2018) Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Saatavilla 5.11.2022. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017) Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 427–444). Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV –Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 23.01.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salmenperä, M. (2007). Johdannoksi. Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.). *Etätyöopas työnantajille*. Työ - ja elinkeinoministeriö. <https://docplayer.fi/971683-Etatyopas-tyonantajille.html>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). *Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen?* Työterveyslaitos. Työ 2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144341/TTL_978-952-391-024-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sjöblom, K., & Mäkikangas A. (2021). *Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden?* Alusta. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja* 2009:17.
- Stenfors, T., Kajamaa, A. & Bennett, D. (2020). How to assess the quality of qualitative research. *The clinical teacher*, 17(6), 596–599. <https://doi.org/10.1111/tct.13242>
- Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykäästi*. Alma
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 201–219). Alma
- Talentia, (2022) Etätyö sosiaalialalla. *Talentian ammattieettisen lautakunnan kannanotto*. Saatavilla 13.10.2022. <https://www.talentia-lehti.fi/etatyo-sosiaalialalla/>
- Tilastokeskus. (i.a). *Menetelmät*. Saatavilla 14.1.2022. <https://www.stat.fi/tup/lo-maketiimi/menetelmat.html>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK, (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (7. uud.p.). Tammi.
- Työterveyslaitos, (2021). *Joustava työaika*. Saatavilla 13.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>
- Valtioneuvosto, (2022). *Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin*. Saatavilla 10.9.2022. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>

- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 2019, Vol. 85(1) 80–97. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852316681446>
- Videovisit, (2022). Saatavilla 10.10.2022. <https://book.videovisitlive.com>
- Vilkman, U. (2020). Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M., & Vuorenmaa, H. *Työn Tuuli* 2/2020. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum pro.
- Vuori, M. (2009). *Akvaariokeskustelu-menetelmästä*. Saatavilla 4.10.2022. <https://docplayer.fi/3895981-Akvaariokeskustelu-menetelmasta.html>
- Zoom. (2022) Saatavilla 10.10.2022. <https://zoom.us/>

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ

Ryhmähaastattelun kysymyksiä eri tutkimuskysymysten alle.

Tutkimuskysymys 1: Mitkä tekijät tukevat etätyössä suoriutumista työntekijöiden näkemysten mukaan?

Haastattelussa käytetyt kysymykset

- Mitkä tekijät auttavat sinua etätyössä suoriutumisessa?
- Onko etätyössä tarvitsemasi asiat olemassa?
- Mitä konkreettisia asioita (esim. välineitä jne.) tarvitsen etätyön tekemiseen?
- Mitkä asiat koet haastavina etätyön tekemisessä?
- Millainen työympäristö tukee sinua etätyön tekemisessä?
- Miten saat johdettua omaa työtäsi etänä?
- Miten pystyt erottelemaan työn ja vapaa-ajan?
- Miten pidät huolta tauottamisesta ja jaksamisestasi työpäivän aikana?
- Miten pidät huolta fyysisestä ja psyykkisestä työkunnosta?
- Miten pidät yhteyttä työtovereihisi päivän aikana? Miten etäällä olo kollegoista vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Miten onnistut asiakastyön tekemisessä etänä?
- Mitä haasteita koet etätyön tekemisessä?
- Onko tiimissänne selkeät rakenteet, jotka tukevat etätyöntekemistä?

Tutkimuskysymys 2: Miten esihenkilö voi tukea työntekijän etätyössä suoriutumista työntekijöiden näkemysten mukaan? (Työsuorituksen tukeminen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen johtaminen, ongelmien ratkaisemisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen)

- Miten esihenkilö on tukenut etätyön tekemistä?
- Miten organisaatio/ylin johto on tukenut etätyön tekemistä?
- Miten esihenkilö on tukenut työyhteisön yhtenäisyyttä?

- Millaista neuvoa ja ohjausta tarvitset etätöiden suorittamisen onnistumiseksi esihenkilöltäsi?
- Millaista tukea tarvitset etätöissä suoriutumiseen?
- Miten / odotatko esihenkilö tukee sinua tällä hetkellä etätöiden suorittamisessa?
- Mitä odotat esihenkilöltä työpäivän aikana?
- Miten esihenkilön tavoittaa tarvittaessa? Onko sovittu tiimin yhteiset käytännön yhteydenottoihin? Onko esihenkilö tavoitettavissa, jos tarvitsen tukea työssäsi?
- Miten tiedostus on tiimissänne hoidettu? Koetteko saavanne esihenkilöltä tarpeeksi tietoa työn sujuvuudesta?

Tutkimuskysymys 3: Miten etätöiden johtamista tulisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta?

- Mitä organisaatio voisi tehdä, jotta etätö on helpompaa?
- Mitä esihenkilön ja johdon tulisi kehittää etätöiden johtamisessa?
- Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta etätö olisi helpompaa?
- Mitä toivoisit johdon ja esihenkilön tekevän toisin etätöiden johtamisessa?
- Mihin tulisi seuraavaksi ryhtyä etätöiden johtamisen kehittämisessä?
- Jos sinulla olisi kaikki valta, mikä olisi seuraava teko etätöiden johtamisessa, mitä lähettäisiin tekemään?

LIITE 2: TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Opinnäytetyö Ylempi AMK: Keusoten työntekijöiden kokemuksia etätyöstä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Keusoten työntekijöiden kokemuksia etätyöstä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuulla työntekijöiden näkemyksiä etätyöstä sekä etätyön johtamisen kehittämistä. Toive tutkimuksen tekoon on tullut Keusotelta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on etätyöstä ja etätyön johtamisesta. Tutkimus vastaa myös kysymyksiin, miten etätyön johtamista tulisi kehittää.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksen toteuttaa opinnäytetyönä Merja Kallinki osana Diakonia-ammattikorkeakoulun ylempää korkeakoulututkintoa monialaisen ja yhteensovittavan johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön ohjaajana toimivat Jari Helminen ja Olli Vesterinen sekä työelämäyhteistyökumppanina aikuissosiaalityön esimies Larissa Frans-Koivisto.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluun työyhteisön jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruuttatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuja osallistuu yhteen ryhmähaastattelutapaamiseen. Haastattelu suoritetaan kasvokkain työyhteisön määrittelemässä tapaamispaikassa kevään 2022 aikana. Haastattelu nauhoitetaan tutkimusaineiston saamiseksi.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Tutkimukseen osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden tuoda esiin etätyön vaikutuksia työntekoon sekä esittää toiveita etätyön johtamiseen ja näin tuoda tietoa Keusotelle johtamisen kehittämistä varten. Tutkimus antaa myös mahdollisuuden uuden oppimiseen ryhmähaastattelun keinoin. Tutkimustuloksia voidaan käyttää jatkossa yhteisen työn kehittämiseen.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustulokset käsitellään yleisenä joukkona. Tutkimustuloksia esitellään työyhteisön esimiehelle ja tutkimustulokset kootaan opinnäytetyöhön, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päätyminen

Tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, mikäli tutkimustilanne epäonnistuu tai voidaan peruuttaa syystä, joka ei ole vielä ennakoitavissa (esim. tekninen syy).

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä

Nimi: Merja Kallinki

Puh: 040 xxx xxxx

Sähköposti: merja.kallinki@xxxxxxx

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Jari Helminen & Olli Vesterinen

Diak ammattikorkeakoulu

Jari.helminen@diak.fi

Olli.vesterinen@diak.fi

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimuksen tietosuojaseloste:

Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on opinnäytetyöntekijä.

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä: Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Merja Kallinki

Organisaatio: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sähköposti: merja.kallinki@student.diak.fi

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi. Teistä kerättävät henkilö- tai tunnistetiedot ovat työyhteisön tiedot ja toimipaikka sekä esimiehen tiedot. Henkilötietoja ei käytetä osallistumisesta tai tutkimuksesta raportointiin. Teillä ei ole sopimukseen

tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja muista lähteistä.

Tutkittavat tuottavat haastatteluaineiston, joka vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tuotos on tarkoitettu tutkijan käyttöön. Tutkija voi tehdä kuulemistilaisuudessa muistiinpanoja, jotka jäävät tutkijan käytettäväksi tutkimuksen raportointia varten. Kun riittävät ja tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot on saatu kerättyä nauhoitteeseen, haastattelu lopetetaan. Kun tutkimus on valmis, aineistona käytetty nauhoite poistetaan tietyn ajan kuluessa.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Haastattelu nauhoitetaan kahdella tallentamista hyödyntävällä puhelimella tai muulla laitteella. Haastattelut siirretään tutkijan tietokoneeseen, joka on suojattu salasanoin. Tietokone on ainoastaan tutkijan käytössä.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on opinnäytetyön toteuttaminen ja siihen liittyvä tiedonkeruu (ryhmähaastattelu)

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Henkilötietojen käsittelyperuste on suostumus

Tutkimuksen kesto aika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Henkilötietojen käsittely kestää enintään 31.07.2023 saakka.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Kerätyt henkilötiedot hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille henkilöille.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Henkilötietojenne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus: saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä, tarkastaa itseänne koskevat tiedot, oikaista tietojanne, poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen), peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus, rajoittaa tietojenne käsittelyä, tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla. Tutkimuksen raportoinnissa voidaan käyttää lyhyitä, suoria lainauksia, mikäli ne tukevat tutkimustulosten esittelyä. Sitaatin vastaajatiedot pseudonymisoidaan, eli esitetään tavalla, josta tutkimushenkilö ei ole tunnistettavissa.

Tutkimusaineistoa ja suostumuslomakkeita säilytetään enintään vuoden 2023 ajan, jonka jälkeen ne hävitetään tietoturvallisin menetelmin.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen.

LIITE 3: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE

Tutkimuksen suunnitteilla oleva nimi: Opinnäytetyö Ylempi AMK: Keusoten työntekijöiden kokemuksia etätyöstä. Tutkimuksen toteuttaja: Diakonia-ammattikorkeakoulu, Merja Kallinki, 040-xxxxxxx, Merja.kallinki@xxxxxxxxx.fi, ohjaava opettaja: Jari Helminen, jari.helminen@diak.fi & Olli Vesterinen, olli.vesterinen@diak.fi

Minua **[tutkittavan nimi]** on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia työntekijöiden kokemuksia etätyöstä.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Paikka: _____ Päivämäärä: _____._____._____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen annetaan tutkittavalle.