



Terhi Leskinen

Lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana perhe- ja sosiaalipalveluissa

”Jos kukaan ei kysy miten jaksan niin syntyy tunne, ettei edes kiinnosta”

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi Yamk

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

30.11.2021

Tekijä	Terhi Leskinen
Otsikko	Johtaminen kriisiaikana – lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana perhe- ja sosiaalipalveluissa
Sivumäärä	67 sivua + 4 liitettä
Aika	30.11.2021
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaajat	lehtori Miia Ojanen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sosiaalialan lähiesimiesten kokemuksia koronakriisin aiheuttamasta haasteista johtamiselle sekä selvittää mitkä asiat auttoivat lähiesimiehiä johtamistyössä. Erityisesti oli kiinnostavaa selvittää, miten valmentavaa johtamista oli käytetty kriisin aikana sekä mitä etätyö on tarkoittanut johtamistyössä. Kriisiaika on haastanut johtamista monella tasolla ja on tärkeää tuoda esille sosiaalialan lähiesimiesten kokemuksia tilanteesta selviämisestä ja miten johtamista voidaan tukea ja kehittää organisaatiossa vastaamaan paremmin tulevaisuuden muutos- ja kriisitilanteiden johtamista.</p> <p>Opinnäytetyö sijoittuu Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluihin ja siellä työskenteleviin lähiesimiehiin. Opinnäytetyön teoreettisina viitekehyksinä olivat koronapandemia ja sen vaikutukset asiakkaisiin ja sosiaalialan johtamiseen, johtaminen, johtaminen sosiaalialalla, johtaminen muutos- ja kriisitilanteissa, etätyö- ja etäjohtaminen sekä viestintä kriisitilanteessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja sen aineisto kerätiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui viisi sosiaali- ja perhepalveluissa työskentelevää lähiesimiestä. Haastattelut tehtiin syyskuussa 2021. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä.</p> <p>Keskeisimmät tulokset olivat, että koronakriisi muutti lähiesimiesten johtamista ja etenkin kriisin alussa käytettiin enemmän autoritääristä johtamistyyliä. Valmentavaa johtamista käytettiin kriisin alussa vähemmän, mutta myöhemmin kriisin edetessä samalla tavalla kuin ennen kriisiä. Organisaation viestintään oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta runsas suodattamaton viestintä aiheutti lähiesimiehille paljon ylimääristä työtä ja stressiäkin. Lähiesimiesten johtamista ja työssä jaksamista on haastanut runsaan viestinnän lisäksi asiakasmäärien ja jonojen kasvu, koronatapaukset sekä vaihteleva tuki omalta esimieheltä. Oman tiimin ja lähikollegoiden tuki koettiin merkittävimmäksi tekijäksi lähiesimiesten työssä jaksamisen tukemissa.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voi sanoa, että haasteista huolimatta lähiesimiehet ovat kokeneet selviytyneensä kriisin johtamisesta hyvin. Organisaatiossa tulisi jatkossa kiinnittää huomioita viestinnän määrään ja laatuun. Esimiesten kriisijohtamisen ja viestinnän taitoihin on tarvetta saada lisäkoulutusta, ja tätä kautta vahvistaa kriisi- ja muutosjohtamisosaamista. Lähiesimiesten kokivat ajoittain jääneensä yksin johtamistyössä ja tulevaisuuden kriisien varalle tulisi luoda valmiita rakenteita tukemaan esimiesten työssä jaksamista. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluiden johtamistyön kehittämisessä. Jatkossa olisi tärkeää selvittää työntekijöiden kokemuksia koronakriisistä ja sen johtamisesta.</p>	
Avainsanat	Johtaminen, etätyö, etäjohtaminen, muutos- ja kriisijohtaminen

Author	Terhi Leskinen
Title	Immediate Supervisors' Experiences of Leadership during the Covid-19 Crisis in Family and Social Services
Number of Pages	67 pages + 4 appendices
Date	30 November 2021
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Instructors	Miia Ojanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to study the experiences of immediate supervisors in the field of social services of the challenges posed to management by the corona crisis, and to find out what helped them in their management work and what should be developed.</p> <p>The thesis was conducted in the family and social services of the city of Vantaa and with the immediate supervisors working there. The theoretical framework was the corona pandemic and its implications for clients and social services management, leadership, change management and crisis situations, teleworking and remote management, and communication in crisis situations.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study through a thematic interview. Five immediate supervisors participated in the interview. The interviews were conducted in September 2021. The method of analysis was theory-based content analysis.</p> <p>The main results were that the covid-19 crisis changed the leadership of immediate supervisors. Coaching leadership style was used less at the beginning of the crisis, but later as the crisis progressed in the same way as before the crisis. The organization's communication was generally satisfactory. The support of one's own team and colleagues was perceived as the most significant factor in supporting immediate supervisors' coping at work.</p> <p>As a conclusion of the thesis, it can be said that the corona crisis changed the management of supervisors. Despite the challenges, managing went well. In the future, organizations should pay attention to the quantity and quality of communication. Additional training is needed for crisis management and communication skills. The supervisors' own team and colleagues helped them cope at work.</p>	
Keywords	leadership, remote management, crisis management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalvelut	3
3	Koronapandemia ja sen vaikutukset asiakkaisiin ja johtamiseen sosiaalialalla	5
4	Johtaminen	7
4.1	Valmentava johtaminen	10
4.2	Johtaminen sosiaalialalla	13
4.3	Johtaminen muutos- ja kriisitilanteissa	15
4.4	Johtaminen etätyössä	18
5	Viestintä kriisitilanteessa	21
6	Opinnäytetyön toteutus	22
6.1	Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä	23
6.2	Aineiston keruu ja kohderyhmä	23
6.3	Aineiston analysointi	26
7	Tulokset	31
7.1	Organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa	31
7.1.1	Käsitykset organisaatiosta	32
7.1.2	Viestinnän ja tiedonkulun haasteet ja onnistumiset lähijohtamisen kannalta kriisitilanteessa	33
7.1.3	Organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet ja onnistumiset lähijohtamisen kannalta	35
7.2	Lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa	36
7.2.1	Muutoksen johtaminen	36
7.2.2	Valmentava johtaminen	38
7.2.3	Etäjohtaminen	40
7.3	Lähiesimiesten jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisien varalle	43
7.3.1	Jaksamista vähentäneet ja lisänneet tekijät	43
7.3.2	Lähiesimiehen saama tuki työlle	44
7.3.3	Opit tulevaisuuden kriisien varalle	46
7.4	Yhteenveto tuloksista	47
8	Johtopäätökset	49
9	Pohdinta	54

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

Liite 2. Tiedote tutkimuksesta

Liite 3. Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Liite 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

1 Johdanto

Organisaation johtamiskulttuuri paljastuu kriisissä usein paremmin kuin missään muussa tilanteessa (Seeck 2009: 6). Koko maailmaa kohtasi pakkopysähdys, kun koronapandemia iski keväällä 2020 ja ihmiset eristäytyivät koteihinsa suojautuakseen vaaralliselta virukselta. Toisen maailmansodan jälkeen koronakriisin katsotaan olevan globaalisti suurin akuutti kriisi, jonka seuraukset tulevan näkymään yhteiskunnissa vielä pitkään (Valtioneuvosto 2021:16).

Koronapandemia on haastanut merkittävästi lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia. Perheiden voimavarat ovat olleet koetuksella, kun lasten arjen järjestystä ja säännöllisyyttä ylläpitävät arjen rakenteet kuten koulunkäynti ja harrastukset ovat olleet tauolla ja vanhempien työt ovat saattaneet loppua samaan aikaan. Nämä asiat ovat lisänneet sosiaalipalveluiden tarvetta. (Wennberg, Luukkonen, Tuomas, Haila: 2020.) Sosiaalipalveluissa tehdään asiakastyötä, jota ei voinut kokonaan siirtää etätyöksi, mutta kokoukset, kehittäminen ja koulutukset siirtyivät pitkälti etänä tapahtuvaksi. Tämä kaikki on haastanut etenkin lähiesimiesten johtamista. Heidän on täytynyt organisoida nopeasti työt uudelleen ja tukea työntekijöitä muuttuvassa tilanteessa. Kriisi on haastanut myös esimiesten jaksamista, kun samaan aikaan pitänyt johtaa sekä kriisiä että muutosta. Tämän lisäksi he ovat joutuneet kantamaan huolta sekä omasta että työntekijöiden terveysturvallisuudesta.

Opinnäytetyö sijoittuu Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluihin. Koronakriisi toi ajankohtaiseksi erityisesti muutos- ja kriisijohtamisen. Halusin tällä työllä tuoda näkyväksi nimenomaan sen, miten koronakriisi on vaikuttanut johtamiseen sosiaalipalveluissa. Teoriaosuudessa olen avannut koronapandian syntyä ja hieman sen vaikutuksia opinnäytetyö kohteena oleviin asiakasryhmiin eli nuoriin ja lapsiperheisiin, koska sillä on vaikutuksia myös johtamiseen. Keskityn kriisijohtamisen ohella yleisesti johtamiseen, johtamiseen sosiaalialalla ja erityisesti valmentavaa johtamiseen. Lisäksi käsittelem viestintää kriisitilanteessa sekä etätyötä ja etäjohtamista jotka kriisi toi uudeksi tavaksi tehdä työtä myös sosiaalialalla.

Vantaan kaupungilla käytetään johtamismenetelmänä valmentavaa johtamista. Park, McLean ja Yang (2008) mukaan valmentava johtaminen maksimoi työntekijöiden potentiaalin, ei pelkästään korjaa heikkouksia. Esimies toteuttaa valmennuksellista työtä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa sekä lisäksi myös

tiimityön tilanteissa. (Park, McLean & Yang 2008: 2.) Valmentavassa johtajuudessa huomio keskitetään esimiehen ja johdettavien väliseen suhteeseen ja siihen, miten yhteistyö saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla (Ristikangas & Ristikangas 2017: 12).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sosiaalialan lähiesimiesten kokemuksia koronakriisin aiheuttamasta haasteista johtamiselle sekä selvittää mitkä asiat auttoivat lähiesimiehiä johtamistyössä ja mitä asioita tulisi kehittää. Kriisiaika on haastanut johtamista monella tasolla ja on tärkeää tuoda esille lähiesimiesten kokemuksia tilanteesta selviämisestä ja miten johtamista voidaan tulevaisuudessa tukea ja kehittää organisaatiossa vastaamaan paremmin muutos- ja kriisitilanteiden johtamista. Aihe on myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja merkittävä, sillä näin äkillisesti muuttuvaa tilannetta ei ole ollut viime vuosikymmeninä Suomen historiassa.

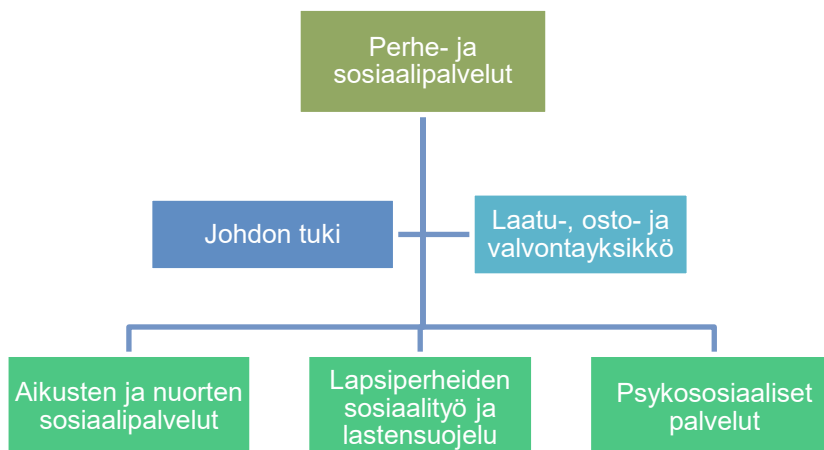
Mikään organisaatio tai johtaja ei pysty täysin eliminoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Kompleksissa ympäristössä eläminen tarkoittaa, että yllättävät tilanteet voidaan nähdä myös mahdollisuutena, jossa yllätykset ovat luonnollinen osa kaottista organisaatioita ja sen johtamista. (Sydänmaanlakka 2014: 23,24.) Muutostilanne ja kriisi ovat tilanteita, jotka pakottavat kehittämään työtä, ja tällä voi olla positiivia vaikutuksia myös johtamisen kehittymiseen. Käytän tässä opinnäytetyössä nimikettä lähiesimies, koska se Vantaan kaupungilla yleisesti käytössä oleva nimike lähijohtajille.

2 Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalvelut

Tämä opinnäytetyö sijoittuu Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluihin. Perhe- ja sosiaalipalvelut vastaavat psykososiaalisista palveluista, lastensuojelun avopalveluista ja sijaishuollosta sekä aikuisten ja perheiden sosiaalipalveluista. (Vantaan kaupungin intranet 2020a).

Organisaatiossa tehdään työtä lasten, nuorten ja perheiden kanssa moniammatillisesti tavoitteena tukea heidän omien voimavarojen lisääntymistä ja omatoimisuutta. Verkostoyhteistyö on keskeisessä osassa työtä. Perhe- ja sosiaalipalveluissa järjestetään lakisääteisiä sosiaalihuollon ja sosiaaliturvan palveluja, kuten lastensuojelua, päihdehuoltoa, toimeentulotukea sosiaalityötä, aikuisväestön asumisen tukipalveluja sekä laaja-alaisia psykososiaalisia palveluja. Palvelut tuotetaan sekä kaupungin omana työnä että ostopalveluina. (Vantaan kaupunki.)

Organisaatorakenteita on olemassa erilaisia ja perinteisimpiä malleja ovat toimintokohtainen organisaatio, tulosaluekohtainen organisaatio sekä matriisiorganisaatio. Isot organisaatiot ovat tavallisesti ns. hybridioorganisaatiota mikä tarkoittaa sitä, että ne soveltavat erilaisia organisaatiomuotoja rinnakkain. (Viitala, Jylhä 2019:143.) Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluissa on käytössä linjaorganisaatiomalli, jossa hyödynnetään myös matriisiorganisaatiota (Ryhänen 2021). Linjaorganisaatorakenne on muodostettu hierarkisesti siten, että jokaista osa-aluetta johtaa yksi henkilö ja esimies-alaissuhteet ja vastuunjako on hyvin selkeä. Matriisiorganisaatiossa voidaan linjaorganisaation sisään rakentaa erilaisia prosesseja poikkileikkaavasti. Matriisiorganisaatiossa tehostuu henkilöstön resurssien hyödyntäminen ja sitä pidetään myös joustavampana kuin puhdasta linjaorganisaatiota. Haastetta voi tulla siitä, että tulosalueiden vastuulliset henkilöt tai ryhmät saavat määräyksiä, ohjeita ja seurantaa kahdesta suunnasta. (Viitala, Jylhä 2019:143, 146–148.)



Kuvio 1. Vantaan kaupungin Perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiomalli 2021 (Vantaan kaupungin intranet 2021a mukailten).

Organisaation johtamisjärjestelmä sisältää ne sovitut tavat, ajankohdat ja rakenteet, joiden kautta asetetaan tavoitteet ja tehdään päätöksiä (Viitala 2021: 199). Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehyksenä toimii Malmin & Brawnin johtamisjärjestelmämalli sekä tulokorttiajattelu, joka koostuu kolmesta eri osa-alueesta:

1. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat mm. arvot, symbolit ja alakulttuurit
2. Strateginen johtaminen kuten suunnittelu, toimeenpano ja arviointi (johtamisprosessi)
3. Hallinnolliset keinot, johon kuuluu mm. organisaatio- ja johtamisrakenteet sekä säännöt, ohjeet ja parhaat käytännöt.

(Vantaan kaupungin intranet 2021b.)

Tulokortti laaditaan palveluyksiköissä ja mahdollisesti tarpeen mukaan myös vastuualueilla. Toimintasuunnitelma tehdään jokaisessa toimintayksikössä/tiimissä. Mikäli organisaation tuloksessa halutaan saada aikaan muutoksia tarkastellaan toimintamalleja, rooleja sekä toimintakulttuuria ja pysähdytään miettimään nykyjärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia. Näin voidaan pyrkiä hahmottamaan mistä ongelmia voivat johtua. Johtamisjärjestelmän kehittäminen on jatkuva prosessi. (Vantaan kaupungin intranet 2021a.)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä on perhe- ja sosiaalipalveluissa työskentelevät lähiesimiehet. Lähiesimiehiä ovat kaikki, joilla on omia johdettavia alaisia jollakin tehtäväalueella. Lähijohtamisella on keskeinen merkitys muutosten edistämisessä. Strateginen vastuu on aina ylimmällä johdolla ja lähiesimiehet vastaavat pitkälti henkilöstöjohtamisesta. (Viitala 2021: 50,169,198.)

Sosiaalihuollon ammattihenkilöitä koskeva laki tuli voimaan 1.3.2016. Lain mukaan:

Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito. Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä. Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. Sosiaalihuoltolaki 2016 (1301/2014,46a§.)

Ammattinimikkeiltään tässä opinnäytetyössä olevat lähiesimiehet ovat vastaavia sosiaaliohjaajia, johtavia sosiaalityöntekijöitä tai jonkin toimintayksikön esimiehiä ja koulutukseltaan joko sosionomeja tai sosiaalityöntekijöitä.

Tulevaisuudessa niin Vantaalla kuin muuallakin Suomessa julkisten palvelujen tarve ja palveluiden käyttäjien vaatimukset ja odotukset palveluille kasvavat, kun väestö ikäännytyy. Samanaikaisesti taloustilanne kiristyy, henkilöstö ikäännytyy ja organisaation tulee lisätä tuottavuuttaan. Nämä haasteet tuovat painetta kehittää organisaation johtamista. Hyvä johtaminen on kaupungin strateginen menestystekijä, joka vaikuttaa myönteisesti koko alueen kehitykseen ja luo perustan hyvälle työnantajatoiminnalle. Hyvä ja toimiva johtamiskulttuuri on keskeinen edellytys sille, että kunta-alalle hakeutuu päteviä kuntajohtajia, muita esimiehiä ja henkilöstöä. (Vantaan kaupungin intranet 2021a.)

3 Koronapandemia ja sen vaikutukset asiakkaisiin ja johtamiseen sosiaalialalla

Korona pandemia lähti liikkeelle Kiinasta, jossa todettiin joulukuussa 2019 keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui uusi, aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease. Uusi koronavirus (SARS-CoV-2) tarttuu ensisijaisesti pisaratartuntana yskiessä tai aivastaessa. Korona voi tarttua myös kosketuksen välityksellä läheisissä kontakteissa sairastuneen kanssa. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2020a.)

Koronakriisin vaikutukset kunnallisten työyhteisöjen toiminnalle ovat olleet ennennäkemättömät ja kaikki kunnat ja kaupungit ovat toimineet täysin koronan ehdoilla (Kuntatyöntajat 2020). Nopeasti muuttuvassa tilanteessa sosiaali- ja terveydenhuollon johto on joutunut elämään jatkuvasti kuin suuronnettomuustilassa ja työtilanne oli poikkeuk-

sellisen stressaava. Kriisin iskiessä keväällä 2020 esimiesten tuli huolehtia normaalitoimintojen jatkumisesta sekä samalla seurata jatkuvasti uusia ohjeita ja organisoida työt niiden mukaan. Kriisitilanteen johtaminen on kuormittanut johtoa voimakkaasti. (Koskinen: 2020.)

Perhe- ja sosiaalipalveluiden asiakkaina on nuoria ja lapsiperheitä. Terveysten- ja hyvinvointilaitoksen (2020) tekemän selvityksen mukaan koronaepidemian vaikutukset lasten ja nuorten sekä heidän vanhempiansa hyvinvointiin on havaittu sekä myönteistä että kielteistä kehitystä. Osalla perheistä kevään poikkeustilanne kiristi perheenjäsenten välejä ja kotien tunnelmaa ja lähes puolet lapsiperheiden vanhemmista kertoi lisääntyneistä ristiriidoista lasten ja vanhempien välillä. Lapsiin ja puolisoon kohdistuvia väkivallantekoja esiintyi perheissä aiempaa enemmän. Perheiden mahdollisuus saada palveluita on ollut rajoittunutta johtuen sosiaalisen etäisyyden suosituksesta. Poikkeusolojen aikana palveluiden supistaminen aiheutti katkoksia palveluihin ja tästä syntyi osaltaan riskitekijä lasten ja nuorten hyvinvoinnille. Koronaepidemian pitkittyessä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin riskitekijät lisääntyvät, ja tilanteet voivat muuttua entistä haastavimmiksi. Lapsiperheköyhyys on iso riskitekijä lapsen myönteiselle kehitykselle ja vanhempien työttömyyden lisääntyessä myös lapsiperheköyhyys tulee kasvamaan. (Lammi-Taskula ym. 2020: 46–54.) Työntekijöiden näkökulmasta etäpalvelut ovat haitanneet aitoa vuorovaikutusta ja vaikeuttaneet varhaista tunnistusta (Hastrup ym. 2020: 109).

Vantaan kaupungin lokakuussa 2021 julkaisemassa tiedotteen mukaan korona on vaikuttanut erityisesti tyttöjen hyvinvointiin ja vantaalaisista nuorista selvästi aikaisempaa useampi kokee olonsa ahdistuneeksi ja yksinäiseksi. Koulu-uupumus on yleisintä ja kasvanut etenkin yläkoulussa ja lukiossa opiskelevien tyttöjen keskuudessa Suurta huolta aiheuttaa myös se, että viimeisin vuoden aikana noin kolmannes yläkoululaisista ja toisen asteen opiskelijoista kertoi kokeneensa häiritsevää seksuaalista ehdottelua tai ahdistelua. Tästä huolimatta silti suurin osa vantaalaisista lapsista (84 %) ja nuorista (66 %) on kuitenkin tyytyväisiä elämäänsä. (Vantaan kaupunki 2021a.)

Koronapandemian aiheuttama tilanne tulee tuottamaan palveluvelkaa ja on odotettavissa, että lastensuojelun tarve tulee kasvamaan. Erityisesti lasten ja nuorten mielen-terveyspalveluiden saannin arvioidaan vaikeutuneet pandemian aikana ja kunnista 39 % arvioi, että lasten sijoitukset kodin ulkopuolelle olivat kasvaneet syksyllä 2020. (Tiili, Paasivirta, Kuokkanen, Eriksson & Nelimarkka 2020.)

Asiakasmäärien lisääntyminen, asiakkaiden tilanteiden vaikeutuminen, työpaikoilla koontumisten rajoittaminen sekä etätöön tekeminen haastavat työn tekemistä. Nämä asiat tulee ottaa huomioon sosiaalipalveluita johdettaessa ja esimiehiltä vaaditaankin joustavuutta vielä pitkään. Ihmiset käsittelevät ja suhtautuvat koronaviruksen aiheuttamaan kriisiin eri tavoin. Johtamisen siirtyessä pitkältä etänä tapahtuvaksi on tarkoittanut, että vanhat johtamiskäytännöt eivät toimi automaattisesti ja on tarvittu uusia johtamistapoja. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä tietoteknistä osaamista. Ei ole olemassa yksitä oikeita toimintatapoja vaan jokaisen tiimin ja organisaation tulee hakea itselleen sopivimmat tavat työskennellä etänä. (Vilkman 2016: 15.) Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan koronakriisin myötä siirtyminen laajaan etätööhön ja syksyllä etätöön jatkumisen myötä tilanne on käynyt haastavammaksi työhyvinvoinnin kannalta ja esimiesten johtamisosaaminen ja jaksaminen ovat tämän vuoksi koetuksella. (Työterveyslaitos 2020a.)

4 Johtaminen

Johtaminen on aina yhteydessä johdettavaan toimintaan (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010: 13). Johtamisesta on olemassa paljon erilaisia teorioita, mutta nykyisen näkemyksen mukaan johtaminen on monimutkainen ja ihmisten välisille suhteille perustuva ilmiö. Esimiehen persoonalla ja ominaisuuksilla on merkitystä, mutta keskeistä on ymmärtää, että johtaminen on aina ihmisten välistä toimintaa ja se liittyy vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja muodostuu aina erilaiseksi vuorovaikutustilanteen mukaan. (Juuti 2017: 24.) Johtamista voidaan tarkastella Sydänmaanlakan mukaan seitsemällä tasolla: Itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen sekä organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen (Sydänmaanlakka 2014: 42). Johtamisen ydin on siinä, että johtaja ymmärtää minkälaista johtamista kulloinkin tarvitaan (Viitala, Jylhä 2019: 31).

Johtaminen voidaan jakaa sekä asioiden johtamiseen (management) että ihmisten johtamiseen (leadership). Management johtamisella voidaan tarkoittaa myös johtamista, jolla pyritään säilyttämään ja vakauttamaan tilannetta ja leadership johtamisella voidaan korostaa asioiden uudistamista ja muutosten tekemistä. (Viitala, Jylhä 2019: 22.) Käytännössä johtaminen on kuitenkin näiden yhdistelmä; asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta. Ihmisläheinen johtaminen tukee työn positiivista merkitystä ja ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti ihmisten hyvinvointia ja sen mahdollisuutta toteutua työelämässä (Perttula, Syväjärvi 2012: 197.) Tämän lisäksi myös itsensä johtaminen on

yksi johtamisen alalaji ja sillä tarkoitetaan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Sen tavoitteena on oman henkisen hyvinvoinnin kehittäminen sekä lisäksi työn kehittäminen ja hallinta. (Viitala, Jylhä 2019: 19—20: Sydänmaanlakka 2014: 42.)

Johtaminen on päättämistä siitä, kenellä on valta päättää asioista. Jos organisaatio on autoritäärisesti johdettu, tekee johtaja suurimman osan päätöksistä. Demokraattinen johtaja taas osallistaa työntekijöitä päätöksen tekoon ja heillä on aidosti vaikutusvaltaa asioihin. Johtaja myös uskoo, että ihmisten mukana ottaminen päätösten tekemiseen parantaa päätösten laatua. (Viitala, Jylhä 2019: 21.) Johtamisen yhteydessä puhutaan myös johtamistyylistä ja sillä tarkoitetaan sitä yleistä tapaa, jolla esimies hoitaa tehtävissään. Kyse on persoonasta tulevasta toimintatyylistä, joka vaikuttaa siihen, miten toimimme erilaisissa johtamistilanteissa. Johtamistyyli perustuu persoonaamme ja meillä jokaisella on oma temperamenttimme ja kokemuksiimme perustuva johtamistyyli, jota käytämme erityisesti stressaavissa tilanteissa. Kriisitilanteissa tarvitaan erilaisia johtamistyyliä kuin silloin kun tiimin omavastuisuutta tai osallistuvuutta halutaan kehittää. Esimiehen on osattava myös reagoida johtamistilanteen muuttuessa. (Salminen 2017: 337, 344.)

Kaikilla johtamistyyleillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ja esimiehen on osattava vaihtaa tarvittaessa johtamistyyliään tilanteen muuttuessa. Aktiivinen johtamistyyli sopii silloin, kun tarvitaan johtajaa, joka näyttää esimerkkiä. Joissakin tilanteissa kuitenkin voi olla tarpeen käyttää vetäytyvää johtamistyyliä ja antaa henkilökunnan tehdä ja näyttää omaa osaamisensa. Erityisesti nopeissa muutostilanteissa sekä organisaation kriisitilanteissa esimieheltä odotetaan myös tunnelman keventäjän roolia, mutta toisaalta myös jämäkkyyttä ja tietoista esimiesroolin käyttämistä. (Salminen 2017: 52,53.)

Johtamiselle yksi suuri haaste on, että työntekijöiden odotukset johtamiselle voivat olla hyvinkin erilaisia. Perinteiset odotukset hyvälle johtamiselle ovat, että esimies tietää ja osaa asiat parhaiten, tekee päätökset ja ratkaisee eteen tulevat ongelmat. Uudet odotukset ovat taas sitä, että esimies toimii suunnannäyttäjänä, odottaa työntekijöiltä itsenäistä päätöksentekoa sekä tukee ongelmatilanteissa. Tämä aiheuttaa johtamiselle erilaisia odotusarvoja, joiden keskellä johtajan tulee yrittää selviytyä. (Soback 2021: 51,55.)

Työelämän kasvavat haasteet ja vaatimukset edellyttävät, että johtamisen painopiste siirtyy entistä enemmän ohjeistamisesta ja hallinnoimisesta kohti tukemista ja mahdollistamista. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus johtaa omaa työtään ja ratkoa työssä

esiintyviä ongelmia. Kun valta, vastuu ja päätöksenteko voidaan jakaa tarkoituksenmukaisesti se edistää, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, toiminta ei ole riippuvaista esimiehistä ja asiantuntijoiden osaaminen voidaan hyödyntää sekä päätöksenteko nopeutuu. Myös ymmärrys omasta ja toisten jaksamista kohtaan on entistä tärkeämpää johtamistyössä, koska jaksamisongelmat ja uupumus ovat nykypäivän rajattomassa työelämässä yhä yleisempiä ongelmia. (Soback 2021: 40,41, 47.)

Johtajaa, joka on myötätuntoinen pidetään hyvänä ihmisten johtajana. Myötätuntoinen johtaja on miellyttävä, helposti lähestyttävä ja kiinnostunut ihmisistä. Hän luottaa tiimiinsä, osaa antaa vapautta sekä delegoida valtaa ja vastuuta. Johtaja ja esimiehet, joilla on tämä vahvuus, pystyvät näkemään tilanteen työntekijöiden kannalta ja osaavat myös selittää ja perustella asiat niin, että työntekijät ymmärtävät, mitä he tarkoittavat ja haluavat. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta sekä auttaa heitä toimimaan organisaation tavoitteiden toteutumiseksi ja toivotun tuloksen aikaansaamiseksi. (Salminen 2017:175.)

Myötätuntoiseen johtamiseen kuuluu kohdata tunteet tunteina. Kun työyhteisö kohtaa kriisin, ei sitä voida käsitellä ennen kuin tunnekuuhu on laantunut. On tärkeää, että esimies kykenee kohtaamaan tunnepitoiset asiat ja antamaan niille aikaa. Ensin tulee ottaa tunne vastaan ja vasta sitten on asioiden vuoro. Esimiehen ei myöskään tule piiloutua prosessien tai muun johdon taakse vaan kohdattava tilanteet rehellisesti ja suoraselkaisesti. Esimies toimii pitkälti esimerkkinä siinä, miten työpaikalla saa näyttää tunteita ja inhimillisyyttä. (Hakanen, Kuusela, Pessi 2017: 299,300.)

Kiiressä voi olla kuitenkin vaikea säilyttää myötätuntoisuutta ja myös muiden esittämät vaatimukset ja kilpailevat asiat voivat estää johtajaa olemasta myötätuntoinen. (Alahuhta 2017: 161). Myötätuntoisen johtajan riskinä voi olla myös loppuun palaminen etenkin uran alkuvaiheessa. Tuore johtaja saattaa laiminlyödä omasta jaksamisestaan huolehtimista ottamalla liikaa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista. Myötätuntoisen johtajan tuleekin olla erityisen tietoinen omista tunteistaan ja tarpeistaan sekä huolehtia omasta päivittäisestä palautumisestaan. (Salonen 2017:175.) Vaativissa tilanteissa myötätunto ja tunnetason resonanssi ovat tärkeitä asioita. Johtajan ei tule ottaa kantakseen toisten tunteita ja ongelmia vaan osoittaa myötätuntoa ja näin osoittaa työntekijöitä purkamaan ongelmia ja pääsemään eteenpäin. (Alahuhta 2017: 117.)

4.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on yksi johtamisen tyyli, joka kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon. Valmentavassa johtamisessa esimiehet keskittyvät tiimin yhteiseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Johtamista ei nähdä yksilösuorituksena vaan se on työntekijöitä osallistava prosessi, jossa koko ryhmä on mukana. Valmentava johtaja korostaa yksilöissä ja ryhmissä olevia voimavaroja ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan. Töitä tehdään yhdessä työkavereiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas, Ristikangas 2013:18–21.)

Soback 2021 määrittelee valmentavan johtamisen seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” Tällöin aktivoidaan johdettavien myötätuntoa, voimaa ja viisautta. Valmentava johtaminen on keino rakentaa työyhteisö, jossa on viisautta tehdä valintoja sekä olla ketterä toiminnassaan. (Soback 2021: 57, 59.)

Valmentavan johtamisen pääidea on saada alaiset hyödyntämään omaa potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on auttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jotta he yhdessä suoriutuisivat tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, yhteistyötaitoja sekä erilaisuuden hyväksymistä. Esimies valmentaa alaisiaan kehittämään osaamistaan niin, että pärjäävät työssään entistä paremmin. (Viitala, Jylhä 2019: 265.) Valmentava johtaminen vaatii johtajalta myös kykyä asettaa toisen ihmisen asemaan, myötätuntoa ja kuuntelun taitoa. Myös ongelmanratkaisukyky ja ihmisten vastuuttaminen sekä suorituksen johtaminen on keskeisiä vaadittavia taitoja. (Salminen, Ruutu 2013.)

Valmentava johtaminen eroaa muista johtamisen menetelmistä siten, että siinä painottuu sekä esimiehen itsensä että työntekijöiden tavoitteiden mukainen kehittyminen. Esimiehen tulee tuntea omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta voi tukea muita. Esimies ei ole se, joka yleensä tietää asiat parhaiten vaan hän kykenee irrottautumaan omasta asiantuntijan roolistaan tukeakseen ja kannustaakseen muita kehittymään työssään. Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja toisia arvostavaa. (Ristikangas, Grünbaum 2016: 20,31.)

Tärkeää on ymmärtää myös valmentava johtajuus ei ole, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Valmentava johtajuus ei ole sitä, että johtajat eivät tee lainkaan päätöksiä tai että johtajat eivät sano mitään. Se ei ole myöskään täysin kopioitavissa tai muuttumatonta

yhdestä johdettavasta toiseen tai yhden johdettavan kanssa. Se ei ole myöskään kysymistä kysymisen vuoksi. Erityisesti kaoottisissa tilanteissa tarvitaan esimiehen nopeaa reagoitua ja jämäkkää tilanteen haltuun ottamista. Valmentava johtaja osaa arvioida, kuinka paljon itsenäistä päätöksentekoa, omaa ajattelua ja kehittymistä hän voi missäkin tilanteessa johdettavalta edellyttää. Parhaimmillaan valmentava johtamissuhde kasvaa ja kehittyy johdettavien tahdissa. Johtajan tehtävänä on tarjota sparrausta ja tukea, kun tilanne sitä vaatii ja tai johdettava sitä pyytää. Johdettavia ohjataan kohti kolmea suuntaa tilannetajuisesti: eteenpäin, ylöspäin ja sisäänpäin. (Soback 2021:19,64,66,178.)

Nykypäivän nopea muutostahti edellyttää nopeaa päätöksentekoa ja päätöksen tekemisen siirtämistä entistä enemmän ruohonjuuritasolle. Tästä syystä johtajien on luovuttava liiallisesta päätöksen teosta ja ongelmien ratkaisemisesta toisten puolesta ja valmistettava työntekijöitä oma-aloitteiseen ja itsenäiseen omaa työtä koskevien valintojen tekemiseen. Keskeistä on mahdollistaa kokeilukulttuuri jatkuvan muutoksen keskellä. Oma-toiminen ratkaisujen etsiminen työn haasteisiin on tärkeää työntekijöiden osaamista. Kokeilemisen kautta on löydettävissä kuhunkin tilanteeseen sopivat parhaat ratkaisut. Kii-reisessä arjessa johtajan tehtäväksi jää luoda pysähtymisen hetkiä, joissa voidaan poh-tia, tehdäänkö oikeita asioita ja asioita oikein. (Soback 2021: 23–25.)

Johtamisen näkökulmasta keksiksi asioiksi nousee yhteisön ja yksilöiden pyrkimys ke-hittää näiden voimaa:

- Rohkaisua tehdä itsenäisiä päätöksiä
 - Häiriöistä huolimatta keskittyä toimiaan fokusoidusti ja kurinalaisesti
 - Kykyä toimia ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa
 - Osaamista pysähtyä oman tekemisen äärelle
 - Kykyä toimia luottavaisesti myös epävarmuuden keskellä
 - Vahvuutta kohdata haasteita
 - Vastuun ottamista oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta
- (Soback 2021: 28.)

Valmentavassa johtamisessa korostuu dialogisuus, joka on kykyä ja taitoa olla kohtaa-vassa vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Tämä mahdollistaa sen, että ymmärrys asi-asta syvenee ja laajenee ja voi myös synnyttää uusia näkökulmia. Johtamisessa fokus on toisessa, jolloin kokemus itsestä vahvistuu ja toinen kokee tullessa kuulluksi ja ar-vostetuksi. (Ristikangas, Ristikangas 2017: 85,86.) Valmentavassa esimiestyössä esi-mies keskittyy luottamuksen ja yhteyden luomiseen sekä tehokkaaseen viestintään

alaisten kanssa. Tehokkaaseen viestintään kuuluu aktiivinen kuuntelu, kysely, palautteen antaminen ja havainnointi. Tämän saavuttamiseksi esimiehen on oltava rehellinen sekä osoittaa kiinnostustaan alaisen hyvinvointiin, tukea ja rohkaista häntä. (Cook 2009: 20, 21.) Avoin ja rehellinen viestiminen ovat tapoja kasvattaa luottamusta. Henkilöstöä otetaan mukana päätöksentekoon ja huomioidaan myös tunteet osana työtä. Luottamus perustuu yhteiseen jaettuun käsitykseen siitä, että tiimillä on yhteinen päämäärä ja päämäärän saavuttamisesta hyötyvät lopulta kaikki. (Salminen, Ruutu 2013.)

Nykypäivän ja tulevaisuuden johtamisessa pidetään tärkeänä yhteisöllisyyden korostamista yksilöllisyyden sijaan. Työntekijöillä on tarve olla hyväksytty ryhmän jäsen. Muutos yksilöstä yhteisöllisyyteen tuo uusia vaatimuksia työyhteisöille ja siinä korostuu vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Valmentava johtaja korostaa voimavaroja yksilöissä ja ryhmissä ja arkijohtaminen perustuu jatkuvaan ja välittömään palautteen antamiseen. Esimies ymmärtää, että viisaus ja uudet ajatukset ovat koko työyhteisöllä ja vain harvoin johtaja tietää käytännön työstä enemmän kuin alaisensa. (Ristikangas, Ristikangas 2017:20, 23.) Ihmisten johtaja osaa kannustaa ihmisiä keskustelemaan keskenään ja kannustaa kaikkia vastuuseen ja tällöin johtamisestakin tulee jaettua johtajuutta (Juuti 2017:125).

Haasteena tässä johtamistavassa on se, että työntekijöiden kyvyssä oivaltaa asioita omatoimisesti ja ajatella uudella tavalla on suuria eroja. Osa työntekijöistä haluaa, että esimies on edelleen se, joka kertoo miten asiat tulee tehdä. Hän voi kokea valmentavan johtamistyylin kuuluvat kysymykset liian pinnallisena. On tärkeää tiedostaa, että valmentava johtamistyyli etenkin muutostilanteissa ei välttämättä sovi kaikille. (Pirinen 2015.)

Vantaan kaupungilla valmentava johtaminen korostaa esimiehen roolissa suunnan näyttämistä, tavoitteiden asettamista, palautteen ja tuen antamista. Vantaalla panostetaan esimiesten valmentavan kulttuurin luojana ja jokainen vähintään vuoden esimiehenä toimiva osallistuu Esimiehenä Vantaalla koulutukseen. (Vantaan kaupungin Intranet 2020b.) Valmentavan johtamisen on todettu edistävän oppimista ja työtyytyväisyyttä ja tätä kautta sillä voidaan parantaa työstä suoriutumista ja sitoutumista organisaatioon sekä lisätä tiimin tehokkuutta (Viitala, Jylhä 2019: 266). Lähijohtamisen tukemiseen ja hyvinvointityöhön kohdennettu panostus organisaatioissa tuottaa taloudellisesta sekä inhimillisistä tuloksellisuutta. Keskeistä on kiinnittää esimiesten huomio valmentavaan otteeseen ja kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti 2013: 66.)

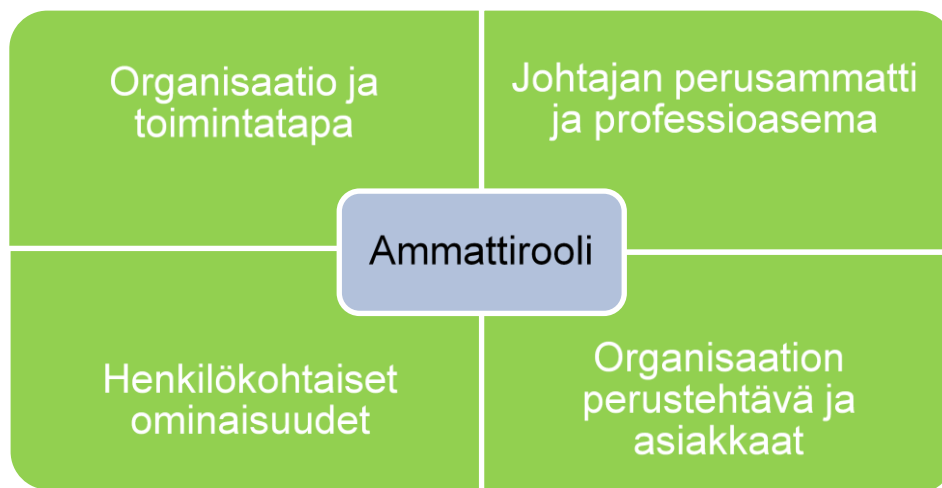
4.2 Johtaminen sosiaalialalla

Johtaminen julkisella sektorilla eroaa yksityisesti omistettuihin yrityksiin siinä, että julkisella sektorilla johtamisen ensisijainen tehtävä ei ole voiton tuottaminen vaan siinä toteutetaan yhteiskunnallista perustehtävää. Toiminta rahoitetaan suurimmaksi osaksi verovaroin, jolloin politiikalla ja poliittisilla päätöksentekijöillä on vaikutusvaltaa siihen, miten asioita hoidetaan ja toimintaan liittyy poliittinen tulosvastuu. Myös lainsäädäntö ohjaa toimintaa vahvasti. Lisäksi julkiselta hallinnolta edellytetään toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Johtamisessa korostuukin johtajien ja henkilöstön virkamiesvastuu ja –etiikka ja hyvän hallinnon periaatteet. Johtamisen tavoitteena yhteiskunnallista etu ja poliittiset päämäärät. (Viitala, Jylhä 2019: 353–355; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010: 15,18.) Sosiaalialan johtajalta edellytetään kykyä tehdä valintoja moninaisten tavoitteiden välillä, joita ei ole kaikkia mahdollista toteuttaa (Niiranen ym. 2010: 15).

Pekkarisen laadullisessa tutkimuskatsauksessa tarkasteltiin sosiaalialan johtamista. Tutkimuksessa todettiin, että sosiaalialan johtaminen on vaativaa työtä. Johtajalla tulee olla alan substanssi osaaminen sekä lisäksi taito huomioida asiakkaiden ja työntekijöiden erilaiset tarpeet. Tutkimusten perusteella voidaan muodostaa eräänlaisen sosiaalialan johtajan ideaalityyppi, joka on monialainen osaaja ja osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa kohdentaa niukat resurssit tehokkaasti sekä tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Tämän lisäksi hän hallitsee myös hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti muutoksen manageri ja sosiaalialan arvojohtaja. (Pekkarinen 2010: 36.) Johtajan perustehtävän ohella johtajalle tuottaa odotuksia oma perusammatti ja sen sisällöt. Odotuksia tulee toimintaympäristön yhteistyökumppaneilta ja organisaatioin omilta työntekijöiltä. (Niiranen ym. 2010: 16).

Sosiaalialalla tulee tarkastella saman aikaisesti sekä johtamista että johtajuutta (Niiranen ym. 2010: 14, 20). Sosiaalityön lähi- ja keskijohtajien johtamisosaaminen voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen. Näitä ovat strateginen johtaminen, voimavarojen johtaminen sekä asioiden johtaminen. Strategiseen johtamiseen kuuluu kokonaisuuksien hallinta, verkostojohtaminen sekä tietojohdamisen ja lainsäädännön tunteminen. (Raatikainen 2014: 125.) Strateginen johtamistapa vahvistaa organisaation suoritusta, mutta toisaalta julkisella sektorilla strategia ei aina ole yhtä selkeästi määriteltävissä kuin voittoa

tavoittelevalla yksityisellä sektorilla, mikä osaltaan vaikeuttaa strategista johtamista julkisella puolella. (Pekkarinen 2010: 24.).



Kuvio 2. Sosiaalialan johtajan ammattikehä ja odotukset (mukaillen Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010).

Sosiaalialan johtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa sekä nopeat että hitaat muutokset ovat jatkuvasti läsnä ja jossa ovat samanaikaisesti läsnä sekä voimistuva monialaisuus että lisääntyvä erikoistuminen. Tämän vuoksi johtamisen määrittely on yhä monialaisempaa, ja itse johtamistyö voi olla myös sosiaalialan sisällä hyvinkin vaihtelevaa. (Niiranen ym. 2010: 19–20.)

Sosiaalialalle on tyypillistä kompleksinen ympäristö, joka tarkoittaa, että ympäristössä on enemmän epävakautta kuin vakautta ja ennustettavuutta. Tulevaisuuden johtamisessa voidaan käyttää hybridijohtamista selviämään näistä kompleksista tilanteista. Hybridijohtamisessa hallinto, talous ja toiminnan tehokkuus pyritään yhdistämään sosiaalialan substanssiosaamiseen. Hybridiorganisaatiossa yhdistyy julkinen tehtävä ja markkinaehtoisuus. Yhteisen osaamisen ja avoimen asiantuntijuuden vahvistaminen nähdään keskeiseksi johdon tehtäväksi. (Niiranen ym. 2010: 157–164.)

Tulevaisuudessa palveluiden johtamisessa tulisi ottaa huomioon erityisesti palveluiden kysyntälähtöinen johtaminen sosiaalialalla. Sote-palveluiden kustannukset nousevat jatkuvasti ja kustannuksia kasvattaa sekä väestön ikääntyminen että myös ns. häiriökyisyntä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, joka syntyy, kun asiakas ei saa tarvitsemaansa palvelua, saa sitä vain osittain tai palvelu on kokonaan väärä asiakkaan tarpeeseen nähden.

Näin ollen asiakas ei tule autetuksi siellä, missä olisi paras apu tarjolla. Tästä seuraa tilanne, että asiakas palaa yhä uudelleen hakemaan palvelua ja tämä lisää kustannuksia, heikentää palvelun laatua sekä pitkittää avun saamista. Tämä kaikki lisää myös työkuormaa. Häiriökysynnän syntymisessä on kyse johtamisesta: palveluita johdetaan tuotantolähtöisesti, jolloin keskitytään tehokkuuteen. Palveluita ei tarkastella asiakaslähtöisesti vaan tuloksellisuutta voidaan mitata esimerkiksi käyntien määrällä, mutta määrien mitaaminen ei kerro sitä onko asiakas saanut tarvitsemaansa apua. Häiriökysyntää voidaan vähentää, kun keskitytään asiakaslähtöiseen töiden organisointiin. Sote palveluissa tulisi luoda moniammatillisia sote-tiimejä, joka pyrkii ratkaisemaan asiakkaan tarpeen jo yhden käynnin aikana aina kun se on mahdollista. Palvelun laadun määrittelevät asiakas ja organisaatio yhdessä. Laatu ja tehokkuus syntyvät kyvystä kohdata asiakkaan yksilöllinen tarve. (Hyytiälä & Kekomäki 2017; Hyytiälä 2021.)

Häiriökysynnän ohella myös tiedolla johtaminen on osa monimutkaisen ympäristön johtamista. (Virtanen ja Stenvall 2019: 30.) Tiedolla johtamisella pyritään vähentämään informaation puutteesta johtuvaa epävarmuutta, hallitsemaan informaation paljoudesta tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvää monitulkintaisuutta. Tiedolla johtaminen jossa hallinnon rajat ylittävä tiedonkulku sekä julkishallinnon keräämän datan parempi hyödyntäminen katsotaan tulevaisuuden lupaavaksi keinoksi lisätä julkishallinnon ja julkisten palveluiden tuottavuutta sekä vaikuttavuutta (Jalonen 2015: 40). Tiedolla johtamiseen ei riitä pelkkä tiedon hankinta. Saatua tietoa täytyy osata analysoida ja soveltaa jotta sitä voidaan hyödyntää tukemaan ja kehittämään työtä. Myös hiljaista tietoa tulisi osata huomioida ja hyödyntää. Sen avulla johtaja pystyy tunnistamaan ja ennakoimaan asioita ja ilmiöitä asiakkaisiin ja työntekijöihin liittyen. (Raatikainen 2014:126.) Vantaan kaupungilla uudesta Apottitietojärjestelmästä saatavat raportit mahdollistavat tulevaisuudessa paremmin myös tiedolla johtamista.

4.3 Johtaminen muutos- ja kriisitilanteissa

Nykypäivänä kaikki johtaminen on muutosjohtamista, johon sisältyy myös erilaiset kriisit. Normaaliajan johtaminen ja johtamiskulttuuri luo perustan kriisinajan johtamiselle. (Seeck: 2009: 8.) Muutosjohtamisella tarkoitetaan toiminnan muuttamista siten, että saadaan aikaiseksi tavoiteltu tulos (Viitala & Jylhä 2019:280). Kriisitilanteessa johtaminen vaatii hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvaa oikean tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja aitoa johtajuutta. Kriisijohtamisessa voidaan käyttää yleisesti kolmen vaiheen mallia: 1) varautuminen kriiseihin, 2) kriisitilanne ja 3) kriisin jälkeinen tilanne. Krii-

sijoittamisen ensisijaisena päämääränä on yleisen turvallisuuden takaaminen. Organisaation maineenhallintaan tai taloudellisiin seuraamuksiin liittyvät asiat ovat toissijaisia suhteessa yleisen turvallisuuden takaamiseen. (Seeck 2009: 5, 8, 16.) Muutostilanteissa pyritään välttämään kaaos työyhteisössä ja organisaatioissa ottamalla käyttöön uusia toimintamalleja (Perttula, Syväjärvi 2012: 99).

Pirisen (2015) mukaan esimies on se, joka vie muutoksen eteenpäin ja toimii hyvänä roolimallina. Johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista ja muutosta voidaan johtaa erityyppisillä. Tyyli ja tapa johtaa muutosta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijä kokee muutoksen ja suoriutuu työssään. Esimiehen on tärkeää tunnistaa erilaiset muutosjohtamisen tilanteet ja erityyppiset johdettavat. Jokainen työntekijä reagoi muutokseen eri tavalla muutoksen eri vaiheissa ja tarvitsevat myös erityyppistä johtamista. On ymmärrettävä työntekijän tilannetta, hänen tunteitaan ja tarpeitaan, sillä muutosjohtaminen on ihmisten tunteiden ja odotusten johtamista. Silloin kun esimies käyttää muutoksessa valmentavaa johtamistyyliä hän saa ihmiset itse oivaltamaan, miten he pääsevät muutoksen tavoitteisiin. Valmentava esimies ratkaisukeskeinen. Hän pitää yllä avointa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. (Pirinen 2015.)

Deloitte on laatinut kansainvälisen raportin miten julkinen sektori reagoi koronavirukseen ja sen perusteella laatinut kolmivaiheisen kriisinhallinnan viitekehyksen, joita yhteiskunnat käyvät läpi sekä kriisin aikana että sen jälkeen (Deloitte 2020: 9–10).

Ensimmäisessä vaiheessa, jota kutsutaan ”Vastaa” vaiheeksi korostuu päätöksenteko, vahva kriisiviestintä sekä rajoitusten asettaminen. Toimenpiteisiin kuuluu myös testaus ja jäljitys ja ensimmäinen vaihe painottuu vahvasti terveydenhuoltoon. Myös taloudellinen tukeminen kuuluu tähän vaiheeseen. Toista vaihetta kutsutaan ”Toivu” vaiheeksi ja tällöin pyritään palaamaan takaisin normaaliin ja fokus on talouden kasvussa ja terveydenhuoltojärjestelmän tilanteen arvioiminen. Viimeinen vaihe on se vaihe, kun pandemia on jo kukistettu ja takanapäin ja aletaan rakentamaan ”uutta normaalia”. Vaihetta kutsutaan sanalla ”Kukoista”. Tässä vaiheessa tarkastellaan mitä kriisistä opittiin ja miten esimerkiksi lainsäädäntöä tulisi kehittää. (Deloitte 2020:9–10.)

Muutos herättää aina tunteita ja haasteellinen tekijä muutoksen johtamisessa on, että johto on eri vaiheessa omassa tunneprosessissa henkilöstön kanssa. Ennen kuin muutoksista tiedotetaan henkilökunnalle, on johto jo ehtinyt käsitellä ja sisäistyy tulevia muutoksia. Johdon voi olla vaikea ymmärtää henkilöstön tarpeita, koska tarpeet eri tunneprosessin vaiheissa ovat erilaiset. Tunteet saattavat ohjailla valintoja ja ne vaikuttavat dialogiin ja vaikuttavat merkittävästi myös motivaatioon. Muutosjohtamisissa tulisikin

pyrkii huomioimaan sekä järki että tunteet. (Kallankari 2019 a.) Muutoksissa tarvitaan uudenlaista johtamista, jossa asioiden johtamisen lisäksi tarvitaan nimenomaan ihmistenjohtamisen taitoja ja tunteet huomioidaan osana prosessia (Kallankari 2019: 42).

Muutoksessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat työryhmän energian suuntaaminen tavoitteiden suuntaan, säännöllinen viestintä, muutoksesta keskustelu sekä läsnäolo (Rousu, Lanne 2021: 144). Muutokset, jotka koskevat enemmän ihmisiä ja heidän työskentely- ja toimintamallejaan tarvitaan ihmisläheistä johtamista (Kallankari 2019 b). Muutostilanteessa johtajalta edellytetään, että kykenevät luomaan järjestystä sekavaltaakin tuntuvassa tilanteessa (Viitala & Jylhä 2019: 282). Kriisitilanteessa johtaminen on poikkeustilanne, jossa toimiminen on vaativaa ja raskasta ja vastuu on suuri. Ihmiset tarvitset ensisijaisesti suunnannäyttäjän. Johtajan toimintaan saattaakin kohdistua epäinhimillisiä odotuksia. Johtaja on yhtä altis, ellei vastuullisessa asemassaan jopa alttiimpi, työelämän vastoinkäymisille ja paineille kuin kuka tahansa. Johtajalle ei välttämättä sallita samanlaista tunteiden ilmaisun vapautta tai työn joustavuutta kuin muissa rooleissa toimiville, sillä hän toimii esimerkkinä koko yhteisölle. (Valli 2020: 137). Pelkästään muutos itsessään voi olla raskas prosessi ja kun siihen lisätään kriisi, on johtajan hallittava valtava stressitila. Esimiesten koulutus ja tukeminen muutostilanteissa on erityisen tärkeää. (Viitala & Jylhä 2019: 283.)

Esimiehen työssä jaksaminen on merkittävä asia koko työyhteisön, että hänen itsensä kannalta. Esimiehen tulee omalla esimerkillä luoda innostusta ja huolehtia työmotivaatiosta. Väsynyt esimies ei jaksaa hoitaa riittävän hyvin työtehtäviään eikä paneutua riittävästi työyhteisön toimintaan tai päätöksen tekoon. Tämä kaikki heikentää alaisten työmotivaatioita ja tuottaa ongelmia työteolle. Ylemmän johdon onkin tärkeää huolehtia siitä, että esimiehet saavat tarvitsemansa tuen menestyäkseen työssään. (Järvinen 2016.)

Muutoksessa tavoitteita ei aina saavuteta tai ne saavutetaan vain osittain ja joskus voidaan saavuttaa jotain sellaista mitä ei osattu edes tavoitella (Viitala & Jylhä 2019: 281). Kriisiajan toiminnan ja johtamisen arvioinnin lopputulos ei ole vain onnistunut tai epäonnistunut vaan se on usein yhdistelmä eritasoisia onnistumia ja epäonnistumisia. Kriiseistä onkin tärkeää koota opit, sillä mikäli työyhteisössä ei pystytä muuttamaan asenteita ja toimintatapoja niin samat virheet toistetaan helposti myös seuraavassa kriisissä. (Seeck 2009: 9–10.) Lisäksi muutosten käsittely vie aikaa ja vaatii paljon psyykkistä työtä, joka kuluttaa energiaa ja on poissa itse perustuksesta. Toiminta voi aidosti muuttua muutoksen myötä tavoitteiden mukaiseksi vasta, kun siihen on opittu muuttuneen tilanteen vaatimat tiedot ja taidot. (Salminen 2017: 307,309).

Esimiehiä tulisi kouluttaa ymmärtämään paremmin muutosjohtajuuteen kohdistuvia risiiritaituuksia ja kompleksisuutta, jotta he pystyvät paremmin tukemaan alaisiaan muutoksessa. Esimieheltä odotetaan samanaikaisesti kykyä ohjata muutosta jämakästi ja toisaalta vastuun jakamista ja osallistamista muutoksen suunnitteluun ja päätöksiin. Myös alaisten tunteet tulisi ottaa vastaan ja toisaalta rauhoitella heitä ja toisaalta innostaa ja motivoida muutokseen. Tämä kaikki vaatii paljon osaamista ja ymmärrystä esimiehiltä ja koulutuksella voitaisiin lisätä esimiesten kykyä vastata muutokseen työyhteisössä. (Laurila 2017: 208.)

Koronakriisi aiheutti sekä yhteiskunnallisen kriisin, sekä myös jonkinlaisen henkilökohtaisen kriisin osassa ihmisiä. Moni kokenutkin johtaja joutui tilanteeseen, jota ei ollut koskaan ennen kokenut. Kasvokkain johtaminen vaihtui etäjohtamiseksi ja kaikki uudet nopeasti käyttöön otetut toimintamallit haastoivat esimiehiä. Erittäin paineensietokykyiset ihmiset kestävät paljonkin pitkäkestoista stressiä ja pystyvät säilyttämään toimintakykynsä paineen alla. Henkilökohtaiset erot sietää painetta tulevat usein esille työyhteisöissä. (Lipponen 2020: 30–31.)

Koronakriisin muodostamaa tilannetta voisi kuvailla myös toimimista kaaoksen reunalla, kun huomattiin ettei nykyisellä tyylillä enää selvitä kriisin aiheuttamasta muutoksesta. Tulevaisuudessa voi tulla entistä enemmän tilanteita, jotka edellyttävät kaaoksen reunalla toimimista eikä tilanteita voida täysin ennakoida ja hallita. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja tämä antaa johtajille myös mahdollisuuden luoda ja innovoida uutta organisaatiossa. (Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell 2014: 87,88.) Toimintaympäristön ollessa kompleksinen se haastaa sekä työntekijöitä että johtajia tulemaan jatkuvasti tietoseksi siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja valmistautumaan reagoimaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtamisessa korostuu osallistava vuorovaikutus sekä mahdollistaminen sekä valmentava ote. (Soback 2021: 18,20.)

4.4 Johtaminen etätyössä

Etätyö on työtä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella toimipisteellä. Etätyö voi olla säännöllistä, jatkuvaa tai satunnaista ja tunnusomaista sille on tietotekniikan käyttö. Etätyö on yleensä työtä, jota voisi tehdä myös työpaikalla. (Vilkman 2016:13.) Etätiimit voivat toimia myös ajallisesti ja maantieteellisesti hajallaan tehden yhteistyötä teknolo-

giaa apuna käyttäen (Saarinen 2016: 23). Lähtökohta kuitenkin on, että etätöitä koskee sama työlainsäädäntö kuin mitä tahansa työtä, vaikka työtä tehdään tavanomaisen toimipaikan ulkopuolella (Vilkman 2016: 201).

Lapsiperheiden avopalvelut sosiaalihuollon puolella ovat peruspalveluita, joita tuli tarjota asiakkaille koronavirus tilanteesta huolimatta. Esimiestyössä tämä tarkoitti, että työt tuli nopeasti organisoida uudelleen keväällä 2020 ja tukea työntekijöitä uudessa äkillisesti muuttuneessa tilanteessa. Suurin osa työntekijöistä sosiaalialallakin siirtyi laajasti etätöihin, kun kokoukset, koulutukset ja työnohjaukset siirtyivät etänä pidettäviksi. Myös asiakkaita alettiin tavata etänä, mikä oli aivan uusi tapa tehdä sosiaalialan työtä. Tämä kaikki vaati esimiehiltä nopeaa reagointia ja uusien työmenetelmien käyttöönottoa. Lisäksi tuli suojata sekä työntekijöitä että asiakkaita tarttuvalta virukselta.

Etäjohtamisessa johtaja ei tapaa työntekijöitä kasvotusten vaan tapaamiset tapahtuvat virtuaalisesti (Vilkman 2016: 15). Etäjohtaminen koetaan usein esimiesten keskuudessa haastavana ja stressaavana sekä kuormittavana (Saarinen 2016: 73). Eniten haasteita etäjohtamisessa liittyy vuorovaikutukseen, luottamukseen, työn teon tapoihin sekä yhteishengen rakentamiseen (Vilkman 2016: 19.) Etänä tapahtuvissa tiimeissä vuorovaikutus on enemmän varsinaisiin työtehtäviin keskittyntä, kuin kasvokkain olevissa tiimeissä (Marlow ym. 2017: 576).

Etäjohtaminen voi viedä esimieheltä enemmän aikaa ja se vaatii myös erityistä huomioita työntekijöiden yhteydenpitoon (Vilkman 2016: 23). Jotta tiimi voi toimia tehokkaasti vaaditaan johtamiselta jämmäkyttä. Esimiehen tulee kiinnittää huomioita sekä asioihin että ihmisiin sekä mahdollistaa tiimin jäsenten keskinäinen tapa luoda keskinäisiä suhteita ja tiimiä keskenään. Vuorovaikutus ja viestintä ovat tässä keskeisessä roolissa. Molempiin prosesseihin keskittyminen on tärkeää, sillä liiallinen painotus joko asioihin tai ihmisiin johtaa yleensä ongelmiin. (Eklund, Lindholm, Salminen 2019: 187; Vilkman 2016: 62,66.) Tunteiden ilmaisemiseen on kiinnitettävä erityistä huomioita. Tällä voidaan vahvistaa inhimillistä ja ihmisläheistä ilmapiiriä ja se lisää myös luottamusta. (Vilkman 2016: 65.)

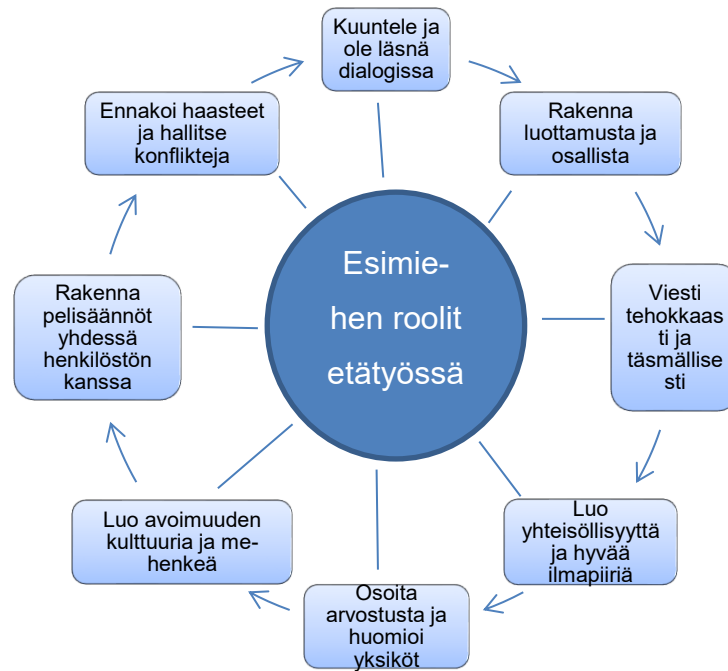
Hyvän työyhteisön luominen vaatii johtajalta erityistä osaamista etätöiden johtamisessa, mutta se ei ole pelkästään esimiehen vastuulla (Eklund ym. 2019: 190). Etäjohtajan tulee pyrkiä luomaan tiimityötä tukeva kulttuuri, jossa jokainen tiimin jäsen voi toimia omana itsenään omasta taustasta tai kulttuurista riippumassa ja varmistaa, ettei tiimissä kukaan työntekijä jää ulkopuolelle (Chang & Hung & Hsieh: 2014: 1320,1321). Koronakriisin aikana etenkin nuoret ja työuran alussa oleville jatkuva etätö on tuonut

haastetta. Esimiehen on tärkeää antaa palautetta ja pitää aktiivisesti yhteyttä. (Työterveyslaitos 2021.) Hyvässä etäjohtamisessa korostuu luottamus, arvostus, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen. Hyvää yhteistyötä, luottamusta ja vuorovaikutusta edistävät etätyölle yhdessä luodut pelisäännöt. (Vilkman 2016: 25, 37.)

Etätyö vaatii työntekijältä vahvaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti edistämään yhteisiä tavoitteita eri tilanteissa ilman tarvetta kysyä kaikkeen lupaa esimieheltä. Kukaan työntekijä ei ole täysin itseohjautuvassa asemassa vaan riippuen tilanteesta ja johdon päätöksistä eri asioiden suhteen. Työntekijän itseohjautuvuuden lisäämisellä pyritään lisäämään niiden asioiden määrää, joista työntekijä voi päättää itsenäisesti. (Martela, Hoang, Vuori 2020: 14–15.)

Tavattaessa työntekijöitä vain virtuaalisesti verkon välityksellä luottamussuhteen syntyminen on pitkäkestoisempaa. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa kehon kieli, ilmeet ja sanalliset vivahteet, jotka kaikki edistävät vuorovaikutusta, voivat jäädä puutteelliseksi ja tästä syystä ristiriitoihin puuttuminen ja niiden havaitseminen voi olla erittäin haastavaa etänä tapahtuvassa työssä. (Lawther 2016: 37.) Myös luottamuksen rakentuminen voi olla haastavampaa koska kohtaamisia on vähemmän. Virtuaalisessa kommunikoinnissa on vähemmän sanattomia elementtejä ja tämä voi hankaloittaa toisten ymmärtämistä ja johtaa vääriin tulkintoihin. Jokaisen tiimin tulisi luoda omat kommunikointimoodot, jotka helpottavat tiimin jäsenten yhteistyötä. Luottamusta voidaan vahvistaa pitämällä kiinni aikatauluista, osaamisesta, yhteistyötaidoista sekä tavoitettavuudella. (Eklund ym. 2019: 185,186.)

Virtuaalisten kokousten lisäksi olisi hyvä varata aikaa myös vapaamuotoisille tapaamisille epämuodollisen keskustelun mahdollistamiseksi (Vilkman 2016: 59). Esimiehen tavoitettavuus on tärkeää etäjohtamisessa, koska luonnollisia kohtaamisia ei synny. Esimiehen tulisi kiinnittää huomioita siihen, että hän on kaikkien työntekijöiden helposti lähestyttävissä eri välineillä ja huolehtia myös epämuodollisesta viestinnästä työasioiden lisäksi. (Vilkman 2016:55.) Kuitenkin eri sähköisiä käytettäessä viestinnässä työntekijöiden kanssa tietoa voi olla saatavissa päivittäin monessa eri paikassa ja tästä syystä sitä voi olla vaikea käsitellä. Tämä saattaa aiheutua työyhteisössä tiedonkulun katkoksia ja myös hämmennystä. (Lawther 2016: 37.)



Kuvio 3 Esimiehen roolit etäjohtamisessa (mukailien Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020:219)

Koronakriisi on osoittanut, että huolimatta ennakkoluuloista ja isoista haasteista työntekijät ovat onnistuneet etätyössä hyvin (Haapakoski, Yrjölä, Niemelä 2020.) Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan etätyöhön siirtyminen sujui keväällä 2020 julkisella sektorilla hyvin ja suurin osa työntekijöistä on kokenut olevansa tehokkaita, tuottavia ja tuloksellisia. Etätyö yleistyy jatkossakin ja panostamalla työskentelyolosuhteisiin, työtehtäviin, kommunikaatioon, koulutukseen ja johtamiseen etätyö on monelle organisaatiolle mahdollisuus. Parhaimmillaan etätyöstä syntyy sekä säästöjä että tuottavuutta ja hyvinvointia. (Työterveyslaitos 2020.)

5 Viestintä kriisitilanteessa

Kriisitilanteessa korostuu viestintä. Viestintä on tapa välittää tietoa eteenpäin ja sillä on iso merkitys ihmisten ja organisaatioiden keskuudessa eikä organisaatiot toimi ilman viestintää. (Juholin 2017: 22–23.) Suurissa muutoksia viestintään kohdistuu erityisen isoja odotuksia ja sitä enemmän organisaation tulee panostaa viestintään. Ratkaisu ei ole vain lisätä viestintää, vaan viestinnässä tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden viestinnän tarpeisiin. (Lavento, Juholin 2019: 75.)

Organisaation näkökulmasta viestintä on joko sisäistä tai ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä on se tapa, jolla miten tietoa jaetaan organisaation sisällä. Millaisia tavoitteita viestinnällä on sekä millaisia keinoja käytetään ja miten se liittyy johtamiseen. Ulkoinen

viestintä taas tarkoittaa niitä toimintatapoja, miten ja mitä tietoa välitetään asiakkaille ja sidosryhmille. (Virtanen, Stenvall 2019: 177.)

Äkillisissä kriiseissä on tärkeää, että organisaatiolla on olemassa oleva suunnitelma, jotta yhteisö ei lamaannu kohdatessaan kriisin. Kriisiviestinnässä johtamisessa on tärkeintä välittää tietoa ja tarjota jatkuvasti päivitettyä tilannekuvaa. (Korpiola 2011: 92–93.) Tiedon välittämisessä yhteistyön merkitys korostuu tiedon vaihtamisen lisäksi. Viestinnällä pyritään ajankohtaisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että eri toimijoiden on tiedostettava omien tarpeiden lisäksi myös toisten ajankohtainen tiedon tarve. (Pedak 2018: 20.) Kriisiviestinnässä tavoitteena on ehkäistä, vähentää ja lyhentää organisaation kohdistuvia kohuja ja kriisejä, turvata työrauha sekä palauttaa se normaalitilaan. Kriisiviestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys. (Kortesuo 2016:12, 31.)

Vantaan kaupungilla kriisiviestintä on tehostettua viestintää, joka perustuu Vantaan kaupungin viestinnän periaatteisiin. Tavoitteena ovat kaikissa oloissa luotettavuus, tilanteen edellyttämä nopeus ja vuorovaikutteisuus. Viestinnän uskottavuuden kannalta on erityisen tärkeää välitetyn tiedon oikeellisuus. Kriisiviestinnästä vastaa aina johto apunaan viestinnän ammattilaiset. Organisaation tehostetun viestinnän tai kriisiviestinnän ensisijaisena tehtävänä on johdon tukena välittää tarvittava tieto kaikille tarvitseville sekä turvata yksiköiden toimintaedellytykset. Tämän lisäksi kriisiviestinnän tavoitteena on tiedottaa palveluiden jatkumisesta, poikkeusjärjestelyistä sekä varmistaa, että julkinen mielikuva tilanteesta on totuudenmukainen. Viestinnän avulla voidaan myös valmistautua mahdollisiin tuleviin kriiseihin. (Vantaan kaupungin intranet 2021c.)

6 Opinnäytetyön toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jotta tutkimuskohteena olevan kriisitilanteen johtamisen merkityksiä päästään tutkimaan mahdollisimman läheltä työelämän todellisuutta. Todellisen elämän kuvaamiseen liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja pikemmin pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä totuudesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009: 161.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tavoitteena on tavoittaa ihmisten

omat kuvaukset todellisuudesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotakin, mikä on välittömän havainnoin tavoittamattomissa. Tulkinnan auki kerimisen ja arvoitusten ratkaisemisen avulla luodaan malleja, ohjeita, tietoja, kuvauksia ja toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015: 118,120.) Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole olemassa tietoa, teorioita tai tutkimusta ja ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. Lisäksi sillä luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. (Kananen 2017: 32,33.)

6.1 Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää lähiesimiesten kokemuksia koronakriisin aiheuttamasta haasteista johtamiselle sekä miten lähiesimiehet itse ovat kokeneet selviytyneensä johtamisesta poikkeuksellisessa kriisitilanteessa. Mitkä asiat auttoivat lähiesimiehiä johtamistyössä ja mitä asioita tulisi kehittää. Asetan tutkimuskysymykset seuraavasti:

1. Miten koronakriisi on muuttanut johtamista ja mitä haasteita se on tuonut esille organisaatiossa?
 - Miten esimiehet ovat käyttäneet valmentavan johtamisen menetelmää kriisin aikana?
2. Mitkä asiat ovat tukeneet johtamistyötä kriisiaikana?
3. Mitä asioita organisaatiossa tulisi kehittää vastaamaan kriisiajan johtamistarpeita?

6.2 Aineiston keruu ja kohderyhmä

Hain tutkimusluvan Vantaan kaupungilta maaliskuussa 2021 ja se myönnettiin huhtikuussa 2021. Aineiston keruussa käytän tutkimusmenetelmänä haastattelua. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen joustavasti. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelija pitää tarpeellisena. Lisäksi haastattelija pystyy tarvittaessa toistamaan kysymykset, oikaisemaan väärinkäsitykset, selvittämään saatuja vastuksia ja tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009: 205–206.) Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä. Tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja asioita, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkimus onkin siis

yhdenlainen sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden ja kohteena olevan tutkimusilmiön välisen interaktion kautta. Tämän takia haastatteluaineisto on aina tilannesidonnainen, joten sen yleistämistä ei pidä liioitella. (Puusa, Juuti 2020: 103,104.)

Haastattelu voi olla lomake-, teema-, tai syvähaastattelu (Tuomi & Sajajärvi 2018: 76). Valitsin tähän opinnäytetyöhön teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutapa, jossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä, jotta saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2015: 124.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelee (Hirsjärvi ym. 2009: 208).

Alustavasti tarkoituksena oli haastatella 5–8 lähiesimiestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan pohtia saturaation avulla. Saturaatio on tilanne, jossa tiedonantajat eivät tuota enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi ym. 2018: 99.) Saturaatioita voidaan pitää laadullisessa tutkimuksessa yhtenä luotettavuuden vahvistuskeinona (Kananen 2017: 179). Opinnäytetyössä aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytetyön merkittävimpänä kriteerinä vaan ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys (Tuomi ym. 2018: 98).

Lähetin alustavan ehdotuksen sähköpostilla kuudelle eri yksikössä työskentelevälle lähiesimiehelle ja kysyin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Valintakriteerinä oli pyytää mukaan esimiehiä, joiden kanssa en ole läheisessä työskentelysuhteessa ja että he edustavat eri ammattiryhmiä ja erilaisia yksiköitä. Yhteistä kaikille oli, että he työskentelevät nuorten ja perheiden parissa avotyön puolella. Laitoksissa työskentelevät esimiehet rajasin ulkopuolelle johtuen työn hyvin erilaisesta luonteesta. Viisi ehdotetuista vastasi myöntävästi ja yksi ei vastannut lainkaan. Näiden viiden kanssa sovimme haastatteluajan kohdat ja lähetin heille etukäteen suostumuslomakkeen, tiedotteen tutkimuksesta ja teemahaastattelurungon tutustuvaksi.

Haastattelut suoritettiin etäyhteyksin Teams-sovellusta käyttäen syyskuussa 2021 ja niihin meni aikaa noin tunti. Haastatteluista tallennettiin ääni ja kuva. Kahdessa haastattelussa yhteydessä oli yhteysongelmia, ja jouduimme sulkemaan kamerat kesken haastattelun. Tämä vähensi hieman vuorovaikutusta, mutta mielestäni haastattelut onnistuivat silti hyvin. Haastattelun aluksi kysyttiin kaikilta taustatietoina heidän nimikettään, koulutusta, montako alaista heillä on ja minkä verran heillä on esimieskokemusta. Kolme haastateltavista oli nimekkeiltään johtavia sosiaalityöntekijöitä, yksi erään toimintayksikön esimies ja heillä kaikilla oli sosiaalityöntekijän peruskoulutus. Yksi vastaajista oli nimekkeeltään vastaava sosiaaliohjaaja ja peruskoulutukseltaan sosionomi

Yamk. Suurimmalla osalla oli lisäksi erilaisia erikoistumis- ja täydennyskoulutuksia. Alaisten määrä vaihteli 8–13 välillä ja esimieskokemus 2,5 vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Osa oli ensimmäisessä esimiestehtävässään ja osalla oli kokemusta jo monenlaisista esimiestehtävistä.

Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat itse läpikäyneet tai kokeneen asian mitä tutkitaan. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on keskeistä, että tutkijalla itsellään on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä ja sekä siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Teemojen avulla ilmiö jaetaan osaluokkiin, joiden merkityksiä ja sisältöä tutkija pyrkii selvittämään tekemiensä kysymysten avulla. Teemojen on hyvä perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen mitä ilmiöstä jo tiedetään ennestään. (Puusa ym. 2020: 12–113.) Toimin itse samassa organisaatiossa lähiesimiehenä, joten minulla oli vahva oma esiymmärrys opinäytetyön tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelussa keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla, jolloin hän voi kertoa vapaasti aiheesta ja tutkija tekee välillä tarkentavia kysymyksiä ja huolehtii, että keskustelu pysyy annetussa aiheessa. Tutkija oppii keskustelun kautta ilmiöstä ja saa näin uutta ymmärrystä ja ymmärrys tuo uusia kysymyksiä ja teemoja. Teemahaasteluita varten tehdään haastattelurunko, johon on laitettu teemojen mukaisesti keskustelun aiheet. (Kananen 2017: 95,96,97.)

Tässä opinäytetyössä käytetyt teemat muodostuivat sekä opinäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä että tutkimuskysymyksistä, joihin haen opinäytetyöllä vastauksia. Teemahaastattelurungoksi muodostui viisi teemaa, jotka olivat esihenkilön taustatiedot, johtamis- ja organisaatiokulttuuri, johtaminen kriisitilanteessa, etätyö ja etäjohtaminen sekä kehittäminen (liite 1).

Varsinaisessa haastattelutilanteessa teemojen järjestys ja laajuus vaihteli, mutta kysyivät samat kysymykset kaikilta. Haastattelut sujuivat hyvässä vuorovaikutuksessa, joskin se vaihteli mistä aiheesta haastateltavat puhuivat laajemmin ja mistä vähän suppeammin. Välillä keskustelut lähtivät rönnyilemään teemojen ulkopuolelle, mutta teemahaastattelurunko auttoi minua palauttamaan keskustelua oikeisiin teemoihin.

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällön analyysiä. Teoriaohjaavassa menetelmässä analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, mutta se voi toimia apuna. Tutkijan aikaisempi ymmärräs aiheesta ohjaa analyysin tekoa, vaikka analyysiyksiköt valitaankin aineistosta. Tutkijan tulee tunnistaa analyysista aikaisemman tiedon vaikutus, jonka tarkoitus on tuottaa uusia ajatuksia eikä varsinaisesti testata teoriaa. Puhutaan abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa esiintyy vaihtelevasti aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit. Tutkija yhdistelee näitä malleja toisiinsa ja tällöin saattaa syntyä ihan uutta tulkintaa asiasta. (Tuomi ym. 2018: 109–110.) Tämän opinnäytetyön yhteydessä tulkintaa ja esiyymmärrystä ohjaa opinnäytetyön tekijän oma kokemus ja toimiminen lähiesihenkilönä opinnäytetyön kohteena olevassa organisaatiossa.

Sisällön analyysi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, jolloin aineistolta kysytään tutkimustehtävään kannalta olennaisia kysymyksiä. Ennen pelkistämisen aloittamista tulee valita analyysiyksikkö, jota lähdetään tekstistä etsimään. Tämä voi olla ajatuskokonaisuus, yksittäinen sana tai lause, joka toistuu teksteissä. Sen jälkeen tulee aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa aineistosta etsitään käsitteitä, joissa on samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samoja ilmiöitä kuvaavista käsitteistä tehdään ryhmittelyjä ja yhdistellään niitä eri luokiksi, joista muodostuu alaluokkia. Luokitteluyksikkönä voi toimia esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirre, ominaisuus tai käsitys. Tällöin aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli muodostetaan siitä teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisdatassa olevista kielellisistä käsitteistä teoreettisiin käsitteisiin ja siitä johtopäätöksiin. Tämän jälkeen jatketaan luokitusten yhdistämistä niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista. (Tuomi ym. 2018: 122–125.)

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Litterointi tarkoittaa tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Teemahaastattelut kirjoitetaan tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti. (Kananen 2017: 134.) Litteroin haastattelut heti samana tai seuraavana päivänä, kun olin haastattelut tehnyt. Litteroin haastattelut lähes sanatarkasti, jättäen pois joitakin peräkkäisiä sidosanoja kuten sanat ”niin kuin” ja ”tota” sekä haastateltavien mainitsemia tunnistetietoja, kuten nimiä tai paikkoja. Tauot merkitsin kolmella pisteellä. Yhteensä litteroitua tekstiä syntyi 45 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistetään ja tiivistetään koodaamalla. Tutkija voi itse luoda koodaustavan mikä sopii tälle aineistolle. (Kananen 2017:136.) Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla sen ensin läpi moneen kertaan ja samalla perehdyin myös tutkimuskirjallisuuteen vielä kertauksen vuoksi. Aluksi etsin haastatteluaineistosta lauseita ja sanoja haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti, käyttäen alkuperäisilmauksia, jotka laitoin taulukkoon. Teemojen etsimisessä käytin apuna värikoodausta litteroiduista teksteistä. Sen jälkeen siirryin pelkistämään aineistosta sanoja tai lauseita.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistyksestä

TEEMA	PELKISTYS
<p>Johtamis- ja organisaatiokulttuuri</p> <p>"kyllähän tämä on tosi uudistuva organisaatio ja kehittyvä" H1</p> <p>"jotenkin musta tuntuu, että tällä hetkellä tai se muuttunut... ehkä voi sanoa positiivisempaan suuntaan, jos miettii vaikka mitä se nyt oli vaikka 8 vuotta sitten" H2</p> <p>"tykkään siitä, että kun ylin johto puhuu niinku konkreettisesti teosta" H1</p>	<p>Uudistuva ja kehittyvä</p> <p>Kehittyminen positiiviseen suuntaan</p> <p>Konkreettia puhetta</p>
<p>Valmentava johtaminen</p> <p>"Se on toisaalta mun oma valinta, että mä mieluummin pysähdyn niinku pohtimaan yhdessä kuin annan suoran vastauksen" H4</p> <p>"Mä niinku pyrin siihen, että me yhdessä jotenkin sen työntekijän kanssa niinku pallotellaan, reflektoidaan, käytetään tiimiä, että se jotenkin tavallaan olisi sellaista niinku... että ne vastaukset löytyisi siinä vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemällä eikä ihan niinkään et ihan kaikkeen antaisi sitä suoraa vastausta" H5</p> <p>"kyllä mä tykkään et valmentava johtamistyyli on hyvä, koska siinä tulee laajemmin koko työyhteisön voimavarat hyödynnettyä" H2</p>	<p>Ajattelukumppani</p> <p>Tiimin hyödyntäminen</p> <p>Yhdessä reflektointi</p> <p>Työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen</p>

Tämän jälkeen aineisto abstrahoitettiin, joka tarkoittaa yleiskäsitteen muodostamista pelkistämällä luokille annetaan kuvaavat nimet. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja tulokset esitetään sen jälkeen teemoittain (Tuomi, Sarajärvi 2018: 25–127.) Tein analyysiä sekä teorian että aineiston ehdoilla. Luokittelut nousivat aineistosta, mutta niiden tulkintaa ja ryhmittelyä ohjasi teoria. Luin luokittelua useaan kertaan läpi ja etsin vastauksia tutkimuskysymyksiini ja teoriaan peilaten. Ala- ja yläluokkien tekeminen vaati paljon aikaa, ajattelua ja työstämistä. Pelkästään pelkistyksestä syntyi 253, joista lähdin muodostamaan alaluokkia. Alla oleva kuvio Lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa havainnollistaa abstrahointiprosessin etenemisen.

Taulukko 2. esimerkki aineiston abstrahoinnista lähiesimiehen johtaminen kriisitilanteessa

Pelkitys	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistäväluokka
Vuorovaikutuksen korostaja	Ihmisten johtaja		
Palveleva-asette			
Reflektointi			
Saatavilla olo			
Helposti lähestyttävä			
Oikeudenmukainen			
Koutsaaava ja empaattinen			
Suunnan näyttämistä			
Vastakysymykset			
Työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen			
Tiimin hyödyntäminen			
Sparraava tyyli			
Ajattelukumppani			
Kuuntelija			
Rauhoittelija			
Pelko			
Ahdistus			
Ilo			
Kollektiiviset tunteet			
Riittämättömyys	Haasteet muutoksessa	Muutoksen johtaminen	Lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa
koronatartunnat ja altistukset			
Hoitojonojen pidentyminen			
Tuen ja palvelun tarpeen kasvu			
Eri johtamismenetelmien käyttö tilannekohtaisesti			
Jatkuva linjaaminen ja ohjeiden laatiminen			
Oman substanssiosaamisen ulkopuolisia asioita			
Yhteisöllisyyden haasteet			
Ohjeiden jatkuva muuttaminen			
Uudet työntekijät saatu mukaan			
Tyytyväisyys ettei tiimissä ole ollut vaihtuvuutta			
Tyytyväisyys omaan suoriutumiseen			
Sisäiset prosessit kehittyneet			
Eteenpäin on menty, vaikka tilanne haastava			
Ylemmän johdon viestintä			
Tiimin hyvä yhteishenki			
Digiloikan onnistuminen asiakastyössä	Etätönn hyödyt		
Asiakkaiden parempi tavoittaminen			
Asiakastapauksia ei tarvinnut perua pienissä sairaustapauksissa			
Opittiin uusia tapoja tehdä työtä			
Digitaalisaatio tarjoamat mahdollisuudet saada vertaistukea ja jakaa tietoa			
Sovellusten tarjoamat mahdollisuudet tehdä työtä uudella tavalla			
Ajansäästyminen			
Työn ja oman elämän yhteensovittamisen hyödyt hyvinvointia lisäävänä tekijänä			
Tiimi onnistunut yhdessä yhteishengen luomisessa			
Digitaidot kehittyneet			
Sairauspoissaolojen väheneminen			
Vapaus valita työnteon paikka lisännyt hyvinvointia			
Pärjätään paremmin ilman esimiehen läsnäoloa			
Ajankäytön järjestyminen			
Kirjaamistyö sujuu hyvin etänä			
Käytävä keskusteluiden pois jääminen	Etätönn haasteet		
Huoli yhteishengestä ja työhyvinvoinnista			
Luovuus ja hyvinvointi kärsii			
Uusien työkäytäntöjen luominen ja opettelu itsenäisesti			
Asiat hoituu mutta vuorovaikutus jää puutteelliseksi			
Lisääntynyttä huolta työssä jaksamisesta			
Yhteisöllisyys			
Joidenkin työntekijöiden kokemus yksinäisyydestä			
Huoli vuorovaikutuksesta asiakastyössä			
Huolta suorituksen johtamisesta			
Perehdytyksen haasteet			

Haastatteluista oli löydettävissä aineiston analysointi prosessin jälkeen organisaation toimintaan liittyviä asioita, joka on kuvattu alla olevassa kuviossa. Alkuperäisilmaisujen ryhmittelyn ja pelkistämisen jälkeen tähän muodostui kahdeksan alaluokkaa: Organisaatiomalli, negatiiviset ajatukset organisaatiosta, positiiviset ajatukset organisaatiosta, ylemmän johdon viestintä, lähiesimiehen viestintä, tiedolla johtaminen, korona sekä asiakastyöstä tulevat haasteet. Näistä muodostui kolme pääluokkaa: Käsitukset organisaatiosta, viestintä ja tiedonkulku sekä organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet. Nämä yhdistyi yhdeksi yhdistäväksi luokaksi: Organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Organisaatiomalli Negatiiviset ajatukset organisaatiosta	Käsitykset organisaatiosta	Organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa
Positiiviset ajatukset organisaatiosta		
Ylemmän johdon viestintä Lähiesimiehen viestintä Tiedolla johtaminen	Viestintä ja tiedonkulku	
Korona Asiakastyöstä tulevat haasteet	Organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet	

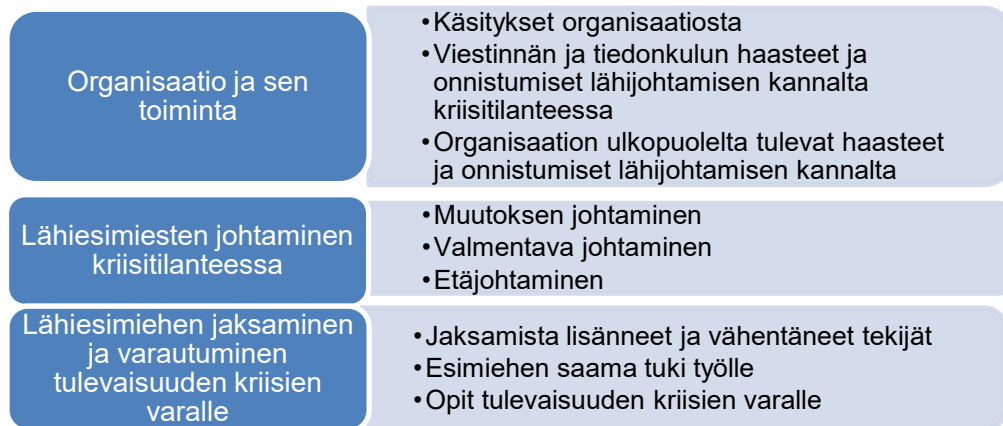
Lähiesimiehen jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisitilanteiden varalle luokka muodostui analyysissä alkuperäisilmaisujen ryhmittelyn ja pelkistämisen jälkeen seuraavista yhdeksästä alaluokasta: Positiiviset tunteet, negatiiviset tunteet, kokemukset yksinäjämisestä, alaisilta saatu tuki, muilta saatu tuki, kriisityö, psykososiaalisen tuen tarve, viestinnän tuki ja etätöiden hyödyntäminen. Tästä muodostui kaksi pääluokkaa: Jaksamista lisänneet ja vähentäneet tekijät sekä opit tulevaisuuteen.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista lähiesimiehen jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisitilanteiden varalle.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Positiiviset tunteet Negatiiviset tunteet Kokemukset yksinäjämisestä	Jaksamista lisänneet ja vähentäneet tekijät	Lähiesimiehen jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisitilanteiden varalle
Alaisilta saatu tuki Muilta saatu tuki		
Kriisityö Psykososiaalisen tuen tarve Viestinnän tuki Etätöiden hyödyntäminen	Opit tulevaisuuteen	

7 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sosiaalialalla toimivien lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluissa. Analyysin tuloksena muodostin pelkistetyistä ilmauksista ala- ja yläluokkia, joiden pohjalta syntyi kolme yhdistävää luokkaa. Ne olivat organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa, lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa sekä lähiesimiehen jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisien varalle. Kappaleissa on avattu ala- ja yläluokkia tarkemmin. Osiot sisältävät haastateltavien tekstiviittauksia, joissa on käytetty litteroituja muotoja. Tekstiviittausten perässä on merkintä H+ numero (esimerkiksi H2, jossa numero viittaa kuhunkin haastateltavaan). Kolme pistettä sanojen välissä tarkoittaa haastateltavan pitämää ajatustaukoa puheessaan.



Kuvio 4. Lähiesimiesten kokemukset johtamisesta koronakriisissä

7.1 Organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa

Kriisitilanteessa vaaditaan aina johtamista ja tästä syystä oli tärkeää selvittää millaisessa organisaatiossa lähiesimiehet kokivat työskentelevänsä. Organisaation toimintaa arvioitaessa haastateltavilta kysyttiin, millaisessa organisaatiossa he yleisesti ottaen kokivat toimivansa ja millaisia positiivisia ja negatiivisia asioita organisaatiomalliin ja sen kulttuuriin liittyy. Organisaation ja sen toiminta kriisitilanteessa muodostui kolmesta pääluokasta, jotka olivat käsitykset organisaatiosta, viestintä ja tiedonkulku sekä organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet ja onnistumiset lähijohtamisen kannalta.

7.1.1 Käsitteet organisaatiosta

Haastateltavat puhuivat organisaatiosta linjaorganisaationa, jossa asiat tapahtuvat linjassa ja moni otti esille matalan organisaation, joka vaikuttaa siihen, että johtamiskerros ei ole kovin montaa ja ihmiset organisaation eri tasoilta tuntevat toisensa. Asiat etenevät linjassa ja osa koki, että roolit ovat hyvinkin selkeät ja osa taas, että rooleissa on epäselvyyttä etenkin johtavan sosiaalityöntekijän ja hänen esimiehensä välillä.

"No meidän puhutaan aina linjaorganisaatiosta eli tavallaan se on ainakin se mistä tulee aina muistutusta, että meillä on johtamisjärjestelmänä linjaorganisaatio. Näkisin, että aika paljon on semmoista ylhäältä johtamista, että ylhäältä valutaan alaspäin asioita siinä linjassa." (H4)

"Mun mielestä se vuorovaikutus on sillä tavalla semmoista jotenkin mutkattomampaa ja tasa-arvoisempaa, mutta sitten taas roolit ja tehtäväkuvat ei ole niin selkeitä." (H3)

"Se ero ehkä siihen jotenkin aikaisempaan kokemukseen mikä mulla sitten on X (toinen kunta) paikasta on se, että ajoittain mun on ollut hirveän jotenkin hankala ehkä ymmärtää, mitkä vastuut kuuluu kenellekin... että jotenkin X paikassa johtava sosiaalityöntekijä hoiti paljon laajemmin erilaisia tehtäviä, jotka täällä sitten kuuluu esimiehelle. Mun on ollut välillä vaikea hahmottaa sitä johtavan sosiaalityöntekijän ja sitten taas esimiehen eroa." (H5)

Haastatteluissa nousi esille lähiesimiesten itsenäisyys suhteessa omaan työhön, mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omaan työhön ja tiimiin liittyen. Organisaation toimintaa kiitettiin uudistuvaksi ja kehittyväksi ja vuorovaikutuksen ylemmän johdon ja lähiesimiesten välillä olevan mutkatonta ja tasa-arvoista. Jotkut taas kokivat, että linjaorganisaatio tuottaa hierarkisuutta negatiivisessa mielessä ja asiat etenevät tästä syystä hitaasti.

"Täällä otetaan mukaan meidät vastaavatkin tosi tiiviisti tähän kehittämistyöhön ja osallistetaan esimiehiä, että kyllähän tämä on tosi uudistuva organisaatio ja kehittyvä" (H1)

"Sehän menee niin...että mä kerron mun esimiehelle ja mun esimies vie sen eteenpäin omalle esimiehelle ja sitten se jää tai sitten se tieto on jossain ja sitten se, kuka sille asialle oikeastaan voi tehdä jotain on aika korkealla... ihan siis tyliin jossain lautakunnan tasolla."(H5)

Organisaatiosta nousevia negatiivisia asioita osan haastateltavien mielestä olivat esimiesten vaihtuvuus sekä perustehtävän ulkopuolisia asioiden paljous. Tämän koetaan olevan poissa lähiesimiehen perustehtävästä. Yksi haastateltava koki myös, että linjaorganisaatio tuottaa ylhäältä päin johtamista.

Osalla haastateltavista oli vertailukokemusta toisiin kuntaorganisaatioihin ja Vantaan sosiaali- ja perhepalvelut koettiin pieneksi ja tästä syystä myös helpommaksi paikaksi työskennellä. Esimiestyössä pienuus tarkoittaa myös sitä, että ei ole välttämättä toista samanlaista tiimiä ja esimieskollegaa, jonka kanssa jakaa ja kehittää toimintaa yhdessä. Toisaalta tässä nähtiin myös hyvänä puolena se, että saa vapauden suunnitella ja kehittää työtä paremmin, kun kollegoita on vähemmän.

7.1.2 Viestinnän ja tiedonkulun haasteet ja onnistumiset lähijohtamisen kannalta kriisitilanteessa

Organisaation kriisitilanteen johtamiseen liittyen viestintä oli yksi keskeinen teema mikä nousi haastatteluissa esille. Organisaation viestintään oltiin sekä tyytymättömiä että tyytyväisiä. Suurin haaste koronakriisissä liittyi haastattelujen perusteella ylemmän johdon runsaaseen suodattamattomaan viestintään, ja tämä vaikeutti sekä lisäsi lähiesimiesten oman viestinnän haasteita.

Negatiivista palautetta annettiin siitä, että koronan aiheuttamat tiedot muutoksista asiakastyöhön ja palveluntuottajiin liittyen tuli liian hitaasti ja lisäksi koettiin, että lähiesimies joutui suodattamaan ja tekemään paljon ohjeistuksia isosta tietomäärästä. Ohjeita tuli sekä muilta viranomaisilta että organisaation sisältä ja niiden jakaminen omiin tiimeihin koettiin välillä haastavaksi. Informaation tiivistämistä olisi toivottu tehtävän jo ylemmällä tasolla. Virallisen tiedotuksen lisäksi myös työntekijöiltä ja asiakkailta tuli erilaisia ohjeita siitä, miten heitä oli erilaisissa koronaan liittyvissä tilanteissa neuvottu toimimaan.

”Mä koin, että sieltä ylhäältä kaadettiin kaikki tieto ja sitten se jäi tähän jotenkin seulottavaksi, että mitä kentälle asti viedään eteenpäin tietoa tai informaatiota tai ohjeita tai sääntöjä, että olisin ehkä toivonut semmoista selkeyttämistä ja tiivistämistä ja punaisen langan etsimistä siellä ylemmillä tasoilla.” (H4)

Ylemmän johdon viestinnän onnistumiseksi mainittiin erityisesti kaupunginjohtajan ja apulaiskaupunginjohtajan videotervehdykset koko henkilökunnalle ja kaupungin sisäisessä intranetissä olevat selkeät ja ajantasaiset ohjeet. Varsinaisten linjausten ja ohjeiden lisäksi intrasta löytyi esimiehille ja tietoa myös mm. työhyvinvointiin ja etätöihin liittyen. Viestintää tapahtui intran lisäksi sähköpostitse.

”Mun mielestä informaatio kanavat toimii, meillä on sähköpostit, johon tulee nopeasti viestit, meillä on intra, jossa on ajankohtaiset asiat, samoin nää kaikki niinku koulutusten kautta ja sitten Timon (apulaiskaupunginjohtaja) nämä sote-kippari luotsaa jutut.” (H1)

”Ainakin mun mielestä semmoinen rauhoittaminen tai semmoinen, että on hyvin jotenkin tää ihan hallinnassa ja tässä toimitaan näin ja mun mielestä semmoinen

on välittynyt ihan aika moneltakin tasolta... ihan sieltä kaupunginjohtajasta läh-
tien ja kyllähän se on hyvin ainakin mut vakuuttanut." (H3)

Lähiesimiesten oman viestinnän osalta tuloksissa korostuivat jatkuva tarve tiedottaselle, tiedonkulun ajantasaisuus, tiedottamisen merkitys psykologisen turvan lisääjänä sekä yhteistyö kollegoiden ja oman esimiehen kanssa viestintää tehdessä. Myös oma aktiivisuus tiedon kerääjänä ja välittäjänä korostui ja jatkuva viestintä koettiin tärkeäksi, mutta aikaa vieväksi tehtäväksi.

"Niin että jotenkin semmoinen viestintä ja mahdollisimman selkeät ohjeet oli niinku avain koko hommaan." (H5)

"Sehän on ihan uusi ylimääräinen tehtävä tällainen ohjeistuksen näin nopea muuttuminen ja sen kokoaikainen soveltaminen." (H3)

Viestinnälle tarvittiin myös uusia tapoja ja erilaisia keskustelukanavia opittiin hyödyntämään virallisessa ja epävirallisessa viestinnässä.

"No sitten se oli musta tosi hyvä se Teams-keskustelukanava ja sehän on edelleenkin et siinä työntekijät pystyvät saamaan vertaistukea ja välillä siellä keskustellaan ihan niin kuin muutakin hömppääasiaa mikä auttaa jaksamaan ja sit ne kysyy siellä tosi paljon sellaisia ihan ohjeita ja neuvoja ja näin." (H2)

Lähiesimiesten omaa viestintää on haastanut kiire ja joissakin yksiköissä olisi kaivattu enemmän tukea siihen omalta esimieheltä. Tiedottamista ja ohjeita on jouduttu laatimaan asioista, jotka eivät ole omaa substanssiosaamista.

"Haastanut on ehkä sitten se, kun ei ole itse tuon alan asiantuntija niin jotenkin sitä et tuleeko ne ohjeet sitten varmasti juuri oikein kerrotuksi ja riittävän selkeästi ja täsmällisesti... ja niin... se ei ole aina ihan helppoa." (H2)

Viestinnän ohella myös tiedon tuottamisen haasteet nousivat esille haastatteluissa. Tiedolla johtaminen on lisääntynyt sosiaalialalla huomattavasti viime vuosina ja siihen liittyi myös huoli, miten organisaatiossa saatua tietoa käytetään. Yksi haastateltavista pohti erityisesti sitä, tuotetaanko yksiköissä lopulta oikeaa tietoa ja onko se ylipäätään luotettavaa tietoa minkä tiedon varassa ylempi johto päätöksiä tekee. Johdetaanko toimintaa pelkästään luvuilla ja saadulla faktatiedolla vai huomioidaanko myös ihmisten väliset suhteet, joka on kuitenkin merkittävä tekijä sosiaalialan työssä.

Hyvä puolena nähtiin se, että tiedolla johtaminen helpottaa asioiden perustelemista ja esille tuomista ylemmälle johdolle esimerkiksi tilanteessa, jossa yksikön resurssit ovat puutteelliset. Korona-aikana monien yksiköiden asiakasmäärät ja jonot ovat kasvaneet

huomattavasti. Oikeanlaisen tiedon siirtyminen ruohonjuuritasolta ylöspäin kuitenkin pohditutti.

"Mä ajattelen, että sosiaalityön organisaatiossa johdolla tulisi olla myös aika paljon käsitystä siitä mitä kentällä tapahtuu, jos kehitetään sitä asiakastyötä ja rakenteita sekä ympärillä olevia kokonaisuuksia... että ehkä se mikä huolestuttaa on se, että kuinka paljon sitten kentältä menee tietoa ylöspäin, jotta voidaan tehdä semmoisia asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja." (H5)

Organisaation ylemmältä taholta annettiin kriisin aikana monenlaista raportointi tehtäviä lähiesimiehille. Yksi haastateltavista kritisoi kovasti tarkkojen etätöiden tekemistä työntekijöiden tekemistä etäpäivistä. Hän koki ne täysin turhaksi ja ylimääräiseksi työtehtäväksi, johon esimieheltä meni paljon työaika.

7.1.3 Organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet ja onnistumiset lähijohtamisen kannalta

Organisaation ulkopuolelta tulevista asioista esimiesten työtä haastoi eniten asiakasmäärien lisääntyminen ja jonojen kasvu sekä koronatapaukset. Asiakkaiden tuen ja palveluntarpeen kasvu tuli vahvasti esille haastatteluissa. Asiakkaiden tilanteissa korostui taloudelliset haasteet, hädät, lasten ja nuorten huonovointisuus, erityisesti tyttöjen masentuneisuus ja ahdistuneisuusoireilu, koulunkäyntiongelmien, neuropsykiatristen oireiden lisääntyminen, sijoitukset ja vanhempien parisuhdeongelmien sekä mielenterveys- ja päihdeongelmien. Kriisiytyneet asiakastilanteet ja jonojen kasvaminen samaan aikaan on ollut myös johtamisen kannalta lähiesimiehille haastava tilanne.

"Tämä pandemia on syventänyt monien perheiden ja lasten haasteita... sitä kautta, kun on tullut mun mielestä sitä palvelun ja tuen ja asiakkuuden tarvetta aika laajasti enemmän." (H4)

"Sit se tavallaan koko ajan esihenkilönä... sähän olet vastuussa siitä jonosta ja tavallaan sä joudut koko ajan tekemään priorisointia, että kuka näistä perheistä nyt jotenkin on sitten se muka tarvitsevin, kun kaikki tarvitsee. Sitten se, että kun asiakasmäärät nousee se tarkoittaa sitä, että sä joudut jakamaan paljon asiakkaita jo valmiiksi tosi työllistetyille työntekijöille." (H5)

Haastateltavista osa kertoi, että hyvänä puolena nähtiin, että joissain asiakasryhmissä korona aikana tehty etätö on vähentänyt tapaamisten peruuntumisia, digitalisaatio on tarjonnut mahdollisuuden saada matalalla kynnyksellä vertaistukea ja jakaa tietoa asiakkaille sekä asiakkaita on myös tavoitettu paremmin.

Työntekijöiden mahdollisuus tehdä etätöitä myös asiakkaiden kanssa on helpottanut esimiesten huolta työntekijöiden terveysturvallisuudesta. Koronatartuntojen määrä

vaihteli yksiköittäin, mutta altistumisia ja tartuntoja oli etenkin niissä yksiköissä missä tavattiin asiakkaita paljon lähikontaktissa tai asiakkaina oli paljon nuoria. Työntekijöiden koronatartunnat olivat haastavia ja yllättäviä tilanteita lähiesimiehelle ja vaati paljon selvittelyä ja töiden uudelleen järjestelyä.

”Meillähän on ollut 3 koronatartuntaa tässä mun yhdentoista hengen tiimissä niin se on aika paljo... meillä on niinku asiakkaitten kautta tullut ne...” (H1)

”Kun nää koronaohjeet niinku muuttuu koko ajan ja esimerkiksi niinku tossa oli kevätpuolella sellainen, että viikonlopun aikana sai sit tietää, että työntekijällä oli sit se positiivinen tulos, että joutui heti niinku miettimään ja apua mitä mä nyt teen.” (H2)

7.2 Lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa

Perhe- ja sosiaalipalveluissa tehtiin organisaatiouudistus samaan aikaan koronakriisin kanssa, joten perhe ja sosiaalipalveluiden lähiesimiehet ovat olleet todella isojen muutosten keskellä, joten voidaan sanoa, että kyse on ollut sekä muutoksen että kriisin johtamisesta. Samaan aikaan jouduttiin miettimään uusia toimintatapoja, luomaan uusia rakenteita, kehittämään uusia tapoja luoda yhteisöllisyyttä sekä myös tutustumaan uusiin esimiehiin ja vaihtuviin esimieskollegoihin. Tästä kaikesta huolimatta haastateltavat lähiesimiehet ovat kokeneet selviytyneensä näistä haasteista omasta mielestään ihan hyvin.

7.2.1 Muutoksen johtaminen

Koronakriisi on vaikuttanut työntekijöihin, työoloihin sekä asiakkaiden palveluntarpeisiin. Lähiesimiehiltä vaadittiin sellaisia uusia taitoja, jotka eivät aiemmin normaalitilanteessa olleet niin keskeisiä kuten nopeita viestintätaitoja ja rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä ja linjauksia asioista, jotka eivät olleet omaa substanssiosaamista. Koronan aiheuttama kriisi pakotti tekemään nopeita muutoksia etenkin terveysturvallisuuden vuoksi sekä työyhteisössä että asiakastyössä. Terveysturvallisuus ei ole tyypillinen asia johon sosiaalialan lähiesimiehillä on osaamista.

Muutoksessa yhteisöllisyys kärsi johtuen sekä etätyöstä että työntekijöiden erilaisesta suhtautumisesta koronaan. Osa työntekijöistä pelkäsi koronaa eikä halunnut ollenkaan lähitapaamisia edes pienellä porukalla ja osa taas oli valmis tapaamaan työkavereita silloin kun se oli ohjeiden mukaan sallittua. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien mahdollistamiseksi esimiehen kehittivät erilaisia virtuaalisia tapoja pitää yhteyttä sekä

epävirallisesti että virallisesti esimerkiksi yhteisillä kahvihetkillä. Jokainen tiimi on erilainen ja esimiehet ovat tehneet paljon työtä ja erilaisia kokeiluja sen eteen, että omalle tiimille on löydetty parhaat mahdolliset tavat pitää yllä yhteisöllisyyttä. Työskentelytapojen muutoksista osa on jäämässä pysyviksi, joten sikäli kyse on myös muutoksen johtamisesta.

"Tää pandemia on tuonut sitten, on että on ollut pakko leanata näitä prosesseja ja keskittyä semmoiseen olennaiseen ja tärkeimpään." (H3)

"Me luotiin tällainen eri tiimien kevytmuotoinen kahvitteluhetki mikä muodostui monesti ihan hulttomaksi, mikä on tosi kiva ja sitten tiimit keskenäänkin sopi omia kahvihetkiä mitkä on Teamsissä." (H4)

Haastatteluissa lähiesimiehet pohtivat omaa johtamistyyliään ja miten se muuttui kriisitilanteessa. Haastateltavista kolme kertoi käyttävänsä normaalitilanteessa pääsääntöisesti valmentavaa johtamista ja yksi kuvaili omaa tyyliään hieman enemmän asiantuntijajohtajaksi ja yksi kuvaili, että hänen tyyliinsä on vielä hieman vanhanaikaistakin tyyliä, jossa esimiehen tulisi olla se, joka tietää miten asiat ovat tai miten ne pitää tehdä. Kaikki haastateltavat kertoivat kuitenkin käyttävänsä tilanteen mukaan myös valmentavaa johtamistyyliä.

"No mä oon kyllä ihan selkeästi asiantuntijajohtaja...mulla on hyvin vahva asiakastyön tausta ja minulle sopii ihan hyvin näin... joo että mä olen vahvasti asiantuntijaesimies kyllä." (H3)

"Mä oon valmentava esimies. Tykkään siitä, että me yhdessä tehdään tätä työtä, mutta kyllä mä myös pidän tietyllä tavalla itseäni heidän työn mahdollistajana ja ehkä vähän heidän palvelijanakin, että olen käytettävissä."(H1)

"No se mun tyyli voi olla vähän sitä vanhanaikaistakin johtamista eli kun ennen oli vähän niin, että esimieheltä kysyttiin ja esimies tiesi, mutta nyt pitäisi varmaan niinku sillain ajatella, että ne työntekijät tietää kyllä..." (H2)

Haastateltavat kokivat, että kriisitilanteessa tarvittiin enemmän vahvaa johtamista ja rauhoittelua, sellaista missä esimies sanoo miten asiat tulee tehdä ja missä työtä tehdään. Tällä pyrittiin saamaan aikaan turvallisuuden tunnetta fyysisesti ja psyykkisesti turvotussa tilanteessa.

"Tavallaan se kriisitilanne myös vaati sellaista tietynlaista niinku jämakkyttä ja semmoista, että tietyt asiat vaan todetaan, että ne on nyt näin ja ne näin me toimitaan ja piste."(H5)

"Jotenkin mä ajattelin et sillo aluksi yksi merkittävin tekijä oli se rauhoittaminen, että se niinku meni tosi paljon ihmisten rauhoittamiseen se aika ja perustehtävän palauttamiseen... ja sen niinku paniikin katkaisemiseen ja jotenkin ihan semmoi-

sen niin kuin kriisinhallinta tyyppiseen, että jotenkin että pitääkö taukoja, muistat-
tehan syödä ihan jotenkin semmoiseen me ollaan täällä asiakkaita varten ja meillä
ei ole mitään hätää." (H4)

Aineistossa korostui kriisitilanteen johtamisessa etenkin alkuvaiheessa esimiehen teke-
mille linjauksille ja säännöille. Esimiehen tuli olla jämäkkä ja he huomasivat, että osalla
työntekijöistä oli korostunut tarve saada esimiehen huomiota. Voimavarat menivät pitkälti
tilanteesta selviämiseen ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Valmentavan johtamisotteen li-
säksi tarvittiin vahvaa asioiden johtamista ja erilaisten johtamismenetelmien käyttöä ti-
lannekohtaisesti. Yksi haastateltavissa koki, että perusjohtaminen säilyi samanlaisena
kuin aikaisemminkin, ainoastaan johtamiskanavat muuttui etätyön myötä.

Aineistosta nousi monia asioita joihin esimiehet olivat tyytyväisiä omassa johtamises-
saan kriisin aikana. Tiimeissä, joissa oli ollut vaihtuvuutta esimiehet olivat kokeneet
huolta siitä, miten uudet työntekijät saadaan etäaikana perehdytettyä ja kokemaan kuu-
lunsa tiimiin. Haasteista huolimatta tässä oli onnistuttu.

" Mä olen ollut kovin huolissani noista uusista työntekijöistä, että miten heidät on
perehdytetty ja onko ne ollenkaan päässyt työyhteisöön niin yllättävän myön-
teistä palautetta sieltäkin tulee ... että kyllä he on pääsy ja tutustunut ja kyllä he
on saanut apua."(H3)

Osa tiimeistä oli pystynyt kriisin keskellä myös kehittämään omaa yksikköään ja sisäi-
siä työprosessejaan sekä tiimeinä oli menty eteenpäin haasteista huolimatta. Toisissa
tiimeissä taas ei ollut pystytty tekemään kehittämistyötä juuri lainkaan vaan on keski-
tytty siihen, että perustyö on saatu sujumaan. Esimiehet näkivät nämä molemmat on-
nistumisena omassa johtamistyössään. Kaikki haastateltavat toivat esille sen, miten
haasteita huolimatta he kokivat, että heidän tiimeissänsä on hyvä yhteishenki eikä ku-
kaan tuonut esille työilmapiiri ongelmia.

7.2.2 Valmentava johtaminen

Kriisitilanne oli selvästi haastanut valmentavan johtamisotteen käyttämistä ja etätyössä
sen käyttöä oli jouduttu miettimään uudelleen. Kriisin alussa oli painottunut selvästi asi-
oiden johtaminen, mutta myöhemmin kun tilanne tasaantui ja monista uusista käytän-
teistä oli tullut arkipäivää niin valmentava johtamisotetta oli käytetty jälleen enemmän.
Kaikki haastateltavat kertoivat käyttäneensä myös kriisiaikana valmentavaa johtamista
ja kokivat, että tilanteesta riippuen se sopi kuitenkin myös kriisiaikaan.

"No onhan se varmaan haasteellisempaa, sillä lailla, että kun antaa niitä ehkä jotain tehtäviä tai näin, niin et jos niitä joutuu antaa jonkun koneen tai näin välityksellä... kyllä mä tykkään ehkä siitä enemmän, että pystyy livenä puhumaan ja tota niinku näin... että ehkä se valmentava johtaminen on vähän haasteellisempaa korona aikaan." (H2)

"Kriisitilanne myös vaati sellaista tietynlaista niinku jäykkyyttä ja semmoista, että tietyt asiat vaan todetaan, että ne on nyt näin ja ne näin me toimitaan ja piste. Mutta sitten edelleen on ne tietyt asiat sitten mihin se valmentava johtaminen kyllä ihan niinku samalla tavalla sopii kuin missä tahansa muussakin ajassa." (H5)

Kriisiaikana valmentavaa johtamista oli käytetty yleisimmin suunnan näyttämisessä, tiimien vetämisessä, henkilökohtaisissa keskusteluissa, asiakastilanteiden reflektoinnissa sekä tulos- ja kehityskeskusteluissa.

"Jos mietitään niinku asiakascaseja esimerkiksi mitkä on meillä niitä yleisempiä asioita missä sitten sitä tukea tarvitaan, niin kyllä mä niinku pyrin siihen, että me yhdessä jotenkin sen työntekijän kanssa pallotellaan, reflektoidaan, käytetään tiimiä asiakastilanteiden reflektoinnissa." (H5)

"No joo mitä mä oon tulos- ja kehityskeskusteluita käynyt ja noin niin ihan samalla valmentavalla tyylillä" (H3)

Aineistosta nousi esille, että valmentavaa johtamista kriisitilanteessa käytettiin myös tilanteissa, joissa tarvittiin myötäelämistä ja empaattista kanssakulkijaa. Lähiesimiehet kokivat tärkeänä kysyä työntekijöitä säännöllisesti "Mitä kuuluu?" Miten voit?" Valmentavalla otteella pyrittiin luomaan työhyvinvointia vaikeassa tilanteessa ja tarjoamaan henkilökohtaista tukea.

Osa haastateltavissa toi esille valmentavaan johtamiseen liittyvän haasteen etenkin muutostilanteessa, kun lähiesimies oli huomannut, ettei työntekijällä selvästi ole motivaatiota lähteä enää refleктоimaan asiaa vaan hän tarvitsee suoran vastauksen.

Ihmislähtöinen johtamistyyli oli kaikille haastatteluun osallistuville tärkeä ja luonteva tapa johtaa. Haastatteluissa korostuivat sanat empaattinen, kuunteleva, oikeudenmukainen, suunnan näyttävä, vuorovaikutuksen korostaja, työntekijän oman ajattelun vahvistaja. Johtaminen välittyi haastateltavien puheista tiimiä osallistavana ja toisia arvostavana, jossa sparraavalla otteella oli iso merkitys.

"Mä pyrin siihen, että me yhdessä jotenkin sen työntekijän kanssa niinku pallotellaan, reflektoidaan, käytetään tiimiä, että se jotenkin tavallaan olisi sellaista niinku... että ne vastaukset löytyisi siinä vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemällä eikä ihan niinkään et ihan kaikkkeen antaisi sitä suoraa vastausta" (H5)

7.2.3 Etäjohtaminen

Laaja etätyö on tuonut lähijohtamiseen sekä myönteisiä että haastavia asioita. Haasteita on aiheutunut etenkin työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja suorituksen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi joidenkin työntekijöiden vahvempi tuen tarve itsensäjohtamiselle vaati esimiehiltä jatkuvaa valppaana oloa havaita näitä tilanteita. Luottamusta haastateltavat kertoivat joutuneensa pohtimaan aikaisempaa enemmän ja etsimään tasapainoa luottamuksen ja kontrollin välille. Etenkin silloin, kun työntekijät työskentelivät kokoaikaisesti etätyössä ja työryhmässä oli uusi työntekijöitä saattoi esimiehillä joissakin yksittäisissä tapauksissa nousta huolta siitä, miten työntekijä jaksaa ja suoriutuu työstään.

"Kun sä huomaat, että joku työntekijä niinku ei nyt ihan ali suoriudu, mutta tekee tiedätkö... et sä et saa ihan kiinni ja siitä puuttuu sellainen työnteon palo... niin että hän tekee sen minimin, mutta ei yhtään sen enempää, ja sitten huomaa, että pikkasen rupeaa jo lipsuu vähän siihen, että kokouksiinkin tullaan niinku melkein suoraan sängystä, et hyvä et tukkaa on laitettu tai mitä vaan. Vähän sellaista, että miten sen ottaisi puheeksi, että onko kaikki ok ja miten sä jaksat." (H1)

"Me ollaan hyvin vähän kokoonnuttu mikä on tullut toisaalta hirveän haastava tiimin rakentumisen kannalta, kun mullakin on tässä tullut työntekijöitä tämän poikkeusajan aikana aika monta, että miten ollaan sitten tiimihenkeä saatu luotua tässä ja tiimin yhteishenkeä mikä on taas sitä hyvinvointia." (H4)

Virtuaalisessa ympäristössä suhteet saattoivat jäädä etäiseksi, koska tunnelmia oli vaikeampi tavoittaa ja esimerkiksi palaverissa saatettiin mennä asiat edellä. Haastatelluissa nousi esille se, että asiat kyllä hoituvat, mutta yhteisen ideoinnin ja hyvinvoinnin johtaminen on haastavampaa.

Lähiesimiesten kokema yksinäisyys etätyössä oli myös keskeinen aineistosta nouseva asia. Yksinäisyyttä koettiin etenkin kriisin alkuvaiheessa ja niissä yksiköissä, joissa organisaatiomuutoksen myötä vaihtui myös oma esimies ja sisäinen johtoryhmä. Myös monien asioiden samanaikainen haltuunotto etänä on koettu haastavana.

"Onhan se huimasti lisännyt semmoista yksinäisyyttä, yksinäisen johtamisen roolia... Aika silleen itsenäisesti on joutunut oppimaan ja luomaan sitten uusia esimiestyön käytäntöjä" (H3)

"kyllä mä ajattelen, että ei se esihenkilötyö mitenkään niinku yksiselitteisesti ole ollut helppoa... et jotenkin tavallaan miettii, et yhtäkkiä sun pitää jotenkin ottaa haltuun tiimiä ja asiakasasioita ja kaiken maailman asioita näiden sähköisten vempainten kautta" (H5)

Haasteista huolimatta kaikki lähiesimiehet kokivat, että etätyön oli alun haasteiden jälkeen sujunut hyvin ja siitä on tullut paljon hyvää asiakaskäytänteisiin sekä työtapoihin, joista osan halutaan jäädä käyttöön.

”Mä toivon tulevaisuudessa sellaista hybridimallia. Et on riittävässä määrin liveta-paamisia ja sitten on näitä Teamsin välityksellä olevia tapaamisia.” (H1)

Lähiesimiehet olivat antaneet työntekijöille vapauden päättää miten ja kuinka paljon etätyötä tehtiin asiakastyö huomioiden ja lähiesimiehet olivat kokeneet, että tämä oli lisännyt työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tukenut työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Alaisten tyytyväisyys on helpottanut myös johtamistyötä.

Johtamisen kannalta etätyössä koettiin positiivista muutosta työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymisenä. Tässä oli työntekijä kohtaisia eroja, mutta pääsääntöisesti lähiesimiehet kokivat, että työntekijöiden itseohjautuvuus oli lisääntynyt etätyön myötä ja tämä helpotti johtamista. Haastateltavat lähiesimiehet painottivat kaikki, miten koko etätyön onnistuminen perustui luottamukseen ja miten yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta työntekijät olivat luottamuksen arvoisia. Kaikille lähiesimiehille oli tärkeä välttää niin sanottua käyttäyskulttuuria.

”Mun pitää luottaa ja mun pitää muistaa et ihmisten pitää ottaa suoraan puheeksi ne asiat et vähän tällaista...et mä en haluaisi alkaa kuitenkaan miksikään käyttää-jäksi.” (H1)

”Oikeastaan sehän perustuu nyt kaikki siihen luottamukseen, että eihän sitä pysty eikä siinä ole mitään mieltä, että käy käyttämään” (H2)

Työtä oli tehty jo ennen koronaa monipaikkaisesti, ja silloin esimiehellä oli ollut ajoittain riittämättömyyden tunnetta, kun ei ollut ehtinyt olla joka paikassa riittävästi. Esimiehet olivat myös saaneet tästä palautetta työntekijöiltään. Etätyön myötä kuitenkin jatkuva tarve esimiehen läsnäololle on vähentynyt osalla tiimeistä.

”Sitä mä oon miettinyt, kun tiimit aikaisemmin ne aina kauheasti odottivat, että mä olen heidän kanssaan siellä... ei väliä mitä mä teen siellä, kunhan mä olen siellä (naurua) et vähän niinku, että äiti on paikalla, jos nyt mulla sattuu olla asiaa niin sit se äiti lohduttaa siinä. Niin sitä mä oon miettinyt, nyt kun mä olen siellä niin en mä näe siellä toimistolla ketään ja ne on kuitenkin ihan tyytyväisiä (naurua).” (H3)

Esimiehet kokivat, että säännöllisen yhteydenpidon merkitys työntekijöihin nousi hyvin tärkeäksi asiaksi etenkin työkyvyn johtamisen kannalta. Jokainen esimies otti käyttöön erilaisten kokeilujen kautta hyväksi koettuja uusia tapoja pitää yhteyttä työntekijöihin ja uudet rutiinit opittiin nopeasti. Jokainen työntekijä ja tiimi on erilainen ja vaati herkkyyttä

huomata mitä juuri tiimi tai työntekijä tarvitsee kussakin tilanteessa, ja esimiehet osoittivat luovuutta ja rohkeutta ottamalla käyttöönsä uusia johtamistapoja.

"...sitten se, että miten tavallaan ennakkoluulottomasti voi kuitenkin muuttaa työkäytäntöjä, rohkeasti kokeilla ja hyödyntää näitä digimahdollisuuksia." (H3)

"Varmaan jokaisen kanssa sitten sillä lailla virallisesti tai epävirallisesti on käyty niitä asioita ja kuulumisia ja silleen että sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta on pidetty yllä." (H2)

Lähiesimiehet olivat kaikki olleet paljon läsnä toimistolla, vaikka työntekijät olivat paljon etänä. He olivat kokeneet sen tärkeäksi tavaksi olla saavutettavissa muutenkin kuin etänä.

"Me ei olla tavallaan kollegan kanssa ikään kuin vetäydytty kokonaan kotiin, et jotkut työntekijät meillä selkeästi on saattanut olla monta viikkoakin kotona ilman että ne on käynyt kertaakaan töissä. Meillä esihenkilöt ei kuitenkaan ole sitten sitä tehnyt ja mä jotenkin ajattelen, että kyllähän esihenkilön on myös tosi tärkeä olla läsnä." (H5)

Kokonaisuutena lähiesimiehet kokivat, että etätyöstä on ollut paljon hyötyä. Hyödyiksi mainittiin muun muassa, että etätyö on säästänyt työaikaa, kun siirtymisiä on ollut vähemmän, ajankäytön on koettu järkevöityneen ja erilaiset digisovellukset ovat tarjonneet mahdollisuuden tehdä työtä uudella tavalla, joka on koettu hyvänä uudistuksena. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet merkittävästi ja haasteista huolimatta moni tiimi oli onnistunut yhteishengen ylläpitämisessä myös etätyö aikana.

Kaikki lähiesimiehet toivoivat, että vanhaan korona-aikaa edeltäneeseen aikaan ei enää palattaisi vaan tiimit saisivat kehittää etätyötä edelleen siten kuin se kunkin tiimin asiakastyössä on mahdollista ja hybridimallin toivottiin olevan tulevaisuuden tapa tehdä sosiaalityötä.

"Semmoinen oman työn hallinta ja semmoinen, että sulla on ollu mahdollisuus vaikuttaa niin sehän on luonut valtavasti sellaista työhyvinvointia ja mun mielestä se on ihana jotenkin, että vaikka me ollaan sosiaalialalla ja se työ tulee aina olemaan asiakastyötä ja se tapahtuu pääsääntöisesti toimistoissa, mutta se, että kyllähän se on ihanaa että me ollaan nyt myös päästy jotenkin semmoiseen 2020 lukuun... että myös me voidaan joustavasti tehdä töitä myös jossain muissa ympäristöissä kuin pelkästään toimistossa" (H5)

7.3 Lähiesimiesten jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriisien varalle

Koronakriisi toi lähiesimiehille paljon uudenlaisia vaatimuksia työhön kuten tiedottamiseen, yhteydenpitoon alaisten kanssa, töiden uudelleen järjestelyyn ja alaisten jaksamiseen liittyen, joten oli tärkeä selvittää miten lähiesimiehet ovat itse kokeneet jaksaneensa koronakriisin keskellä. Tulevaisuuden kriisijohtamisen kehittämisen kannalta lähiesimiehet nostivat esille asioita joihin organisaatiossa olisi tärkeä kiinnittää jatkossa huomiota.

7.3.1 Jaksamista vähentäneet ja lisänneet tekijät

Yleisesti lähiesimiehet kokivat, että heidän jaksamisensa on ollut vaihtelevaa. Välillä on jaksettu paremmin ja välillä jaksaminen on ollut haastavampaa. Se, että kriisi kosketti koko yhteiskuntaa ja myös kaikki tiimit ja esimiehet olivat samassa tilanteessa lisäsi esimiesten kollektiivisuuden tunnetta ja auttoi sitä kautta jaksamaan paremmin. Omalta tiimiltä saatu tuki on ollut myös merkittävässä roolissa tukemassa esimiesten jaksamista vaativassa tehtävässä. Useampi haastateltava toi myös esille, että arki on ollut niin kiireistä, ettei omaa jaksamista ole edes kauheasti ehtinyt miettimään.

”niin oma jaksaminen sitten ... (mieltii)... no en mä tiää... jotenkin kohtuullisen hyväksi... että mä ajattelen, että se nyt oli tavallaan osa niinku työtä ja työtehtävä. Totta kai ihan poikkeuksellinen maailmanlaajuinen tilanne, mutta se oli kaikille sama. Jotenkin semmoinen tunne, että me ollaan niinku samassa veneessä, että olisi ehkä ollut eri, kun se kohdannut vaan pelkästään vaikka omaa yksikköä, mutta tämähän oli kaikille sama, että jotenkin semmoinen tietynlainen yhteishenki luo sitä semmoista jaksamista.” (H4)

”No tota varmaan siinä on joutunut olemaan sen verran valppaana, että ehkä sitä omaa jaksamista ei ole kauheasti ehtinyt niin kun mieltää... ihan ok varmaan mun jaksaminen on, koska meillä on mun mielestä tosi hyvä tiimi ja hyvä yhteishenki.” (H2)

Jaksamiseen vaikuttavia negatiivisia tekijöitä on ollut jonkin verran ja ne ovat liittyneet usein miten psykososiaaliseen kuormitukseen. Jokainen työntekijä on suhtautunut koronan aiheuttamiin huoliin eri tavalla ja myös lähiesimiesten omat tunteet ovat vaihdelleet, ja tällä on ollut vaikutusta esimiehen voimavaroihin.

”Jotenkin se oma perusturvallisuuden tunnekin oli kyllä ajoittain... en sano, että mä missään nimessä olisin ollut missään paniikissa missään vaiheessa, mutta kyllähän se vaihteli ja sit myös se vaikutti tietysti sitten totta kai siihen omaan fiilikseen.” (H5)

Haastateltavat kertoivat kokeneensa riittämättömyyden tunteita, avuttomuutta, yksinäisyyttä ja mielialan laskua. Osa myös kertoi, että ei ole oikeastaan edes pysähtynyt miettimään, miten itse jaksaa eikä myöskään kukaan ole sitä heiltä kysynyt. Yksi haastateltavista kertoi, miten on ollut myös raskasta pitää yllä positiivista ilmapiiriä silloin kun oma mieliala on ollut koronasta johtuen laskussa.

"En mä muista, että kukaan olisi kysynyt minulta viime keväänä esimerkiksi ker-
taakaan, että miten mä itse voin... tai mä jaksan. Semmoiselle niinku jaksamis-
keskustelulle ei kyllä ollut ollut oikeastaan aikaa eikä paikkaa"(H5)

"Mä itse varmaan koen, että tällä hetkellä, kun tuntuu että ne sellaiset vähän ne
huolet tulee sieltä, että mitäköhän tästä nyt taas tapahtuu... että kun rokotteen
teho alkaa hiipumaan ja tulee taas uusi variantti... tiedätkö tuollaiset niin totta kai
se vaikuttaa siihen omaan mielialaan ja näin... niin sit se, että sä jaksat tsemppata
porukkaa... se on tosi raskasta, kun ei sitä voi feikatakaan..." (H2)

Etätyö on auttanut myös esimiehiä jaksamaan. Kun etätyö käytännöt saatiin tiimeissä
sujumaan niin työntekijät ovat olleet tyytyväisiä ja sitä kautta se on helpottanut myös
esimiestyötä

"Tämä on niin toivottu muutos tämmöinen joustavuus työn suhteen, kun täällä on
oltu jotenkin hirveän niinku tiukkoja... mikä on nyt aivan kummallista, koska näin
hyvin sujuu tässäkin näin vapaassa ja joustavassa työmuodossa niin tavallaan-
han se tiimien semmoinen tyytyväisyys ja itsenäisyys ja työn sujuminen... sehän
heijastuu myönteisesti myös esimiestyöhön." (H3)

Haastateltavat kertoivat, miten etätyö on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhdistämistä.
Työmatkoihin ei ole mennyt aikaa se on mahdollistanut pidempiä yöunia, jotka osa koki
merkittäväksi hyödyksi työssä jaksamisessa. Myös vapaus päättää missä työtä on jär-
keväää kulloinkin tehdä on koettu merkitykselliseksi ja etätyön tarjoama parempi työ-
rauha.

7.3.2 Lähiesimiehen saama tuki työlle

Etenkin kriisin alussa useampi haastateltava koki jääneensä yksin. Organisaatiosta puut-
tui rakenteet millä olisi tuettu näin äkillisessä muuttuvassa tilanteessa lähiesimiehiä ja
näitä rakenteita oli aluksi haastavaa lähteä luomaan, kun tilanne tuli niin yllättäen.

"mä ajattelen, että on hyvin paljon samantyyppistä tää lähiesimiehen homma kuin
ihan asiakastyön tekeminen siinä mielessä, että ihan perus lainsäädännöt jotenkin
liittyy siihen, että miten ihminen toimii kriisitilanteessa ja mitä se toivoo ja että sem-
moista tietysti on ihan työkokemuksesta ja on niinku repussa, mutta että ehkä jon-
kin verran tuntuu, että jäi niinku siihen... piti itse handlata tää ja jäi vähän yksin."
(H4)

Yleisesti ottaen lähiesimiehet kuitenkin kokivat, että ovat saaneet hyvin tukea työlleen etenkin asioiden johtamiseen ja sisäinen intranet Virkku oli kaikille tärkeä tuki korona-asioissa. Tietoa on ollut saatavilla monessa eri paikassa runsaasti ja etenkin terveysturvallisuuteen liittyvissä asioissa korostui esimiesten mahdollisuus olla suoraan yhteydessä tartuntatautiyksikköön ja koronalinjaan. Haastateltavat kertoivat hyötynensä myös Hr-palveluportaalista ja palkkahallinnon tuesta.

"Olen soittanut suoraan siihen koronalinjaan, ja sit jopa meidän tartuntatautien ylläkäärille ja kyllä silleen on ollut helppo lähestyä ja helppo laittaa viestejä kelle tahansa" (H1)

"Jonkin verran sitten tietysti niinku olen tutustunut intran materiaalin tai Virkun materiaaleihin tavallaan kaikissa näissä ihan yksityiskohtaisissa poissaolotilanteissa, että onko eristys palkallista, onko karanteeni palkallista, mitkä lippulappuset sinne ja tänne ja sitten itseasiassa palkoista ja hr-tukiportaalista on saanut apua ihan käytännön asioihin" (H4)

Kaikista merkityksellisimpänä on kuitenkin koettu omilta lähikollegoilta ja tiimiltä saatu tuki johtamistyölle. Omalta esimieheltä ja työnohjaukselta saatu tuki oli vaihtelevaa ja yksikkökohtaista. Erityisesti yksi haastateltava korosti työnohjauksen merkitystä jaksamisen tukemisessa ja yksi kertoi, että hän oli osallistunut kerran työnohjaukseen ja todennut sen jälkeen, ettei siitä ole hänelle merkittävää hyötyä ja lopetti työnohjauksessa käynnit.

"Mä ajattelen, että se on ollut mulle ihan merkittävintä se lähikollegoiden tuki sekä niinku se saman samantyyppisiä tiimejä johtavien, mutta myös tässä meidän yksikössä olevien lähikollegoiden tuki, et kyl mä ajattelen että se ollut kaikista merkittävin tuki." (H4)

"Meillä on ollut siinä mielessä aivan loistava esimies, että hän on sitten meidät pitänyt ajan tasalla, jos tulee nopeita muutoksia ja ottanut selvää, jos ei jotain tiedä." (H1)

Valmentavaan johtamiseen liittyen nousi esille myös lähiesimiehen oman esimiehen valmentavan johtamistyylin käyttö. Joissain tilanteissa myös lähiesimies olisi halunnut suoran vastauksen kysymykseensä ja olisi toivonut, että esimies huomaisi myös, ettei valmentava tyyli sovi joka tilanteeseen.

"Välillä alaiset oikeasti haluaa sen suoran vastauksen ja ne toivoo, että esihenkilö voi sen antaa niin on myös itsellä sellaisia asioita välillä, että et mä toivon et mun esihenkilö vois vaan vastata et ne asiat on näin tai näin." (H5)

Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehille tarjolla ollut päivystävä työnohjaajapalvelu ei ollut tavoittanut kaikkia haastateltavia tai sen hyödyntäminen haastavassa arjessa ei ollut onnistunut.

”Jotenkin tiedätkö siinä arjen kiireessä ja kaoottisessa työtilanteessa ei tule niinku otettua sitä aikaa, että selvittäisi asioita tai jotenkin käyttäisi tällaisia (päivystävä työnohjaus) hyödykseen, et se oli niinku tosi paljon sun itsesi varassa sitten, että saisit jotain ylimääräistä tukea ja sitten oli vaativa työtilanne.” (H5)

7.3.3 Opit tulevaisuuden kriisien varalle

Tämän opinnäytetyöhön osallistuvien haastateltavien mukaan organisaatiossa tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota viestinnän määrään ja laatuun. Ylemmän johdon tulisi karsia ja tiivistää tietoa omalle yksikölle sopivaksi, jotta lähiesimies ei jäisi yksin liian suuren tietomäärän kanssa. Olisi myös tärkeää pysähtyä kokoamaan tiimeissä kokemukset ja opit tästä kriisistä tulevaisuutta ajatellen.

Haastateltavat ymmärsivät oman aktiivisuuden merkityksen tuen saamisessa, mutta kriisitilanteessa voi olla niin paljon johdettavia uusia asioita, että omat tunteet ja tarpeet jäävät helposti sivuun. Tästä syystä psykososiaalinen tuki ja emotionaalisen turvallisuuden tunteen vahvistaminen myös esimiestyössä nähtiin tärkeiksi kehittämisen kohteiksi. Haastateltavista osa toivoi, että oma esimies pysähtyisi arjessa useammin kysymään heidän kuulumisiansa ja jaksamista. Kriisitilanteiden varalle toivottiin erilaisia valmiita rakenteita missä ja milloin lähiesimiehet voisi puhua tunteistaan ja ajatuksistaan, jakaa hyviä käytäntöjä ja saada matalalla kynnyksellä vertaistukea. Niitä samoja asioita, joita lähiesimiehet tarjoavat omille alaisilleen. Normaalirakenteet eivät välttämättä tue riittävästi kriisitilanteessa.

”en itse kokenut, että tässä omassa rakenteessa olisi hirveästi kiinnitetty huomiota siihen, että kuinka minä olen voinut, että en tiedä oletko ensimmäinen, joka kysyt sitä, mutta ei niitä montaa aikaisemmin ole ollut, joka on kysynyt miten minä olen tässä voinut tämän pandemian keskellä. Tietyllä tapaa toivoisin sitä, että myös siihen tunnepuoleen kiinnitettäisiin huomiota myös, että se tukisi mun johtamista.” (H4)

”Tulisi olla valmiit rakenteet, kun iskee joku kriisi. Joku tuki siihen, ettei jää niin yksin. Mutta kyllähän se sitten vaatii itseltään sitä aktiivisuutta, että sä verkostoidut ja että sinulla on joku kollega tai jotkut kollegat, joiden kanssa sä voit puhua näitä ja peilata että miten te teette ja niinku näin... että vähän juuri hyvien käytäntöjen jakamista ja toisaalta ehkä myös sen yhteisen tuskan jakamista. Siihen tukea.” (H2)

Haastateltavat toivat esille tarpeen saada jatkossa koulutusta erityisesti kriisitilanteiden johtamiseen sekä viestintään. Osa haastateltavista oli saanut koulutusta asiakastyön

kriisityöhön ja pystyivät hyödyntämään siitä saatuja oppeja myös työyhteisön johtamiseen kriisitilanteessa. Tiimeissä olisi tärkeä käydä läpi mitä kriisissä tapahtunut ja koota sitä opit tulevaisuuden varalle.

7.4 Yhteenveto tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Vantaan sosiaali- ja perhepalveluissa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia koronakriisin aiheuttamasta haasteista johtamiselle sekä miten lähiesimiehet itse ovat kokeneet selviytyneensä johtamisesta poikkeuksellisessa kriisitilanteessa. Mitkä asiat auttoivat lähiesimiehiä johtamistyössä ja mitä asioita tulisi kehittää ja miten valmentavaa johtamista oli käytetty kriisin aikana.

Taulukko 6. Yhteenveto tuloksista

YHTEENVETO TULOKSISTA		
ORGANISAATIO JA SEN TOIMINTA KRIISITILANTEESSA	LÄHIESIMIESTEN JOHTAMINEN KRIISITILANTEESSA	LÄHIESIMIESTEN JAKSAMINEN JA VARAUTUMINEN TULEVAISUUDEN KRIISITILANTEISIIN
Linja-organisaatio	Muutoksen johtaminen:	Kollektiivinen kokemus auttanut jaksamisessa
Uudistuva ja kehittyvä organisaatio	Paljon nopeita muutoksia	Omalta tiimiltä ja kollegoilta saatu tuki merkittävässä roolissa
Tasa-arvoinen ja mutkaton johto	Terveysturvallisuuden johtaminen keskiössä	Etätyö auttanut osaltaan jaksamisessa
Johtamisrooleissa epäselvyyttä	Uusien virtuaalisten työtapojen luominen	Omat tunteet koronaan liittyen vaihdelleet
Oman esimiehen johtaminen	Linjauksia ja sääntöjen luomista	Ajoittaista yksinäisyyttä
Vapaus suunnitella ja kehittää omaa työtä	Toimintakyvyn ylläpitämisestä huolehtimista	Tartuntatautiyksikön tuki
Runsaan viestinnän tärkeys ja toisaalta sen haaste lähijohtamiselle	Erilaisten johtamistyylien käyttö tilannekohtaisesti	Intranet ja hr- kanavat
Liian hidas tiedotus asiakastyöhön liittyen	Kehittäminen jatkunut kriisistä huolimatta	Omalta esimieheltä saatu tuki vaihtelevaa
Enemmän informaation tiivistämistä	Valmentava johtaminen	Työnohjauksen merkitys vähäistä
Intranetin ohjeet hyvät	Kriisin alussa muita johtamistyyliä enemmän	Koulutusta viestintään ja kriisijohtamiseen
Ylemmän johdon videotervehdykset onnistuneita	Kehityskeskustelut, tiimit, asiakascaset, henkilökohtaiset keskustelut,	Rakenteita esimiesten psykososiaaliselle tuelle
Jatkuva työ viestintään liittyen lisännyt työtä	Suunnan näyttäminen	Viestinnän määrään ja laatuun huomion kiinnittämistä
Uusien viestintäkanavien käyttöön otto	Oman ajattelun vahvistaminen	Kokemusten kerääminen tiimeissä tästä kriisistä
Viestintä psykologisen turvallisuuden	Etäjohtaminen	
Asiakasmäärien ja jonojen kasvu	Luottamuksen korostuminen	
Koronaan liittyvien tilanteiden hoito	Haasteita työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja suorituksen johtamisen näkökulmasta	
Digitalisaation mahdollisuudet asiakastyössä	Yhteinen ideointi haasteellisempaa	
Tiedolla johtamisen haasteet	Yksinäistä johtamista	
	Onnistunut digiloikka	
	Alaisten tyytyväisyys etätyöhön helpottanut johtamista	
	Tarve esimiehen jatkuvalla läsnäololle vähentynyt	
	Sairauspoissaolojen merkittävä vähentyminen	

Aineiston perusteella muodostui ala- ja yläluokista kolme yhdistävää luokkaa, jotka olivat organisaatio ja sen toiminta kriisitilanteessa, lähiesimiesten johtaminen kriisitilanteessa sekä lähiesimiesten jaksaminen ja varautuminen tulevaisuuden kriiseihin.

Organisaation koettiin oleva kehittämismyönteinen ja matala linjaorganisaatio, jossa ylempikin johto on tuttua. Osa lähiesimiehistä koki, että organisaatiossa on epäselvyyttä johtamisrooleissa. Organisaation viestintään oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta runsas suodattamaton viestintä aiheutti lähiesimiehille paljon ylimääristä työtä ja stressiäkin. Tiedolla johtamiseen liittyi haasteita, joka pohditutti osaa haastateltavista.

Koronakriisi alussa johtamista johtamistyylinä käytettiin enemmän autoritääristä johtamistyyliä ja myöhemmin kriisin edetessä johtamistyyli vaihteli tilanteen edellyttämällä tavalla. Valmentavaa johtamista käytettiin kriisin alussa vähemmän, mutta myöhemmin kriisin edetessä samalla tavalla kuin ennen kriisiä.

Etätyö auttoi kehittämään työtä sekä asiakastyössä että tiimin omissa prosesseissa, joista osa jää pysyviksi tavoiksi tehdä työtä. Etätyö myös auttoi työssä jaksamisessa ja sairauspoissaolot vähenivät. Etätyössä johtamista haastoi tiimin yhteisöllisyydestä huolehtiminen, joidenkin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja suorituksen johtaminen sekä yhteinen ideointi oli kärsinyt osassa tiimejä.

Muita lähiesimiesten johtamista haastavia asioita on ollut terveysturvallisuudesta huolehtiminen, nopea siirtyminen etätyöhön, asiakasmäärien sekä jonojen kasvu. Myös työntekijöiden ja asiakkaiden korona-altistukset ja sairastumiset aiheuttivat haasteita johtamiselle. Lähiesimiehet ovat kokeneet ajoittain yksinjäämisen tunteita johtamistyössä. Oman tiimin ja lähikollegoiden tuki koettiin merkittävämmäksi tekijäksi lähiesimiesten oman työssä jaksamisen kannalta. Koronaan liittyvissä asioissa tartuntatautiyksikön tuki sekä intranetin ohjeet olivat merkittävässä roolissa tukemassa esimiesten johtamistyötä. Oman esimiehen tarjoama tuki oli vaihtelevaa etenkin psykososiaalisen tuen näkökulmasta.

Lähiesimiehet toivoivat, että jatkossa organisaatiossa tulee kiinnittää enemmän huomiota viestinnän määrään ja laatuun. Lähiesimiesten kriisijohtamisen ja viestinnän koulutusta tulee lisätä. Kriisitilanteiden varalle tarvitaan valmiita rakenteita tukemaan esimiesten työssä jaksamista. Jotta kriisistä saadaan parhaat opit tulevaisuuden kriisien varalla, olisi joka tiimissä hyvä käydä koko tiimin kokemukset läpi.

8 Johtopäätökset

Tutkimuskysymykset ovat asettaneet tälle opinnäytetyölle tavoitteet, joihin on etsitty vastauksia teorian ja teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön keskeisenä viitekehystenä ovat toimineet johtaminen, valmentava johtamistyyli, muutos- ja kriisitilanteen johtaminen, etäjohtaminen sekä koronapandemia. Tässä osiossa esitän opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset.

Opinnäytetyössä tarkastelin lähiesimiesten kokemusta organisaation toiminnasta sekä lähiesimiesten omaa toimintaa kriisin johtamisessa. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluissa koronakriisi muutti lähiesimiesten johtamista, mutta haasteista huolimatta lähiesimiehet ovat kokeneet selviytyneensä siitä hyvin.

Perhe- ja sosiaalipalveluissa on käytössä on kunnille tyypillinen linjaorganisaatio, jossa käytetään myös matriisirakennetta. Lammassaaren kirjoittaa väitöskirjassaan (2014), että matriisirakenne aiheuttaa tyypillisesti johtamisongelmia etenkin valta- ja vastuukysymyksissä ja päätöksen teon hidastumista (ks. Harisalo 2009). Kukaan lähiesimiehistä ei kuitenkaan puhunut haastattelussa matriisiorganisaatiota, joka herättää kysymyksen, onko organisaation rakenne kaikille lähiesimiehille vielä sisäistynyt riittävän hyvin. Aineistossa tuli ilmi, että osa lähiesimiehistä koki epäselvyyttä tehtävänkuvissa suhteessa omaan esimieheen. Roolien epäselvyys aiheuttaa myös ylimääräistä stressiä, jos ei tiedetä riittävän selvästi kuka tekee ja päättää missäkin tilanteessa. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että organisaatiossa on tarvetta selvittää lähiesimiehille organisaatorakennetta ja selkiyttää johtamisrooleja.

Osalla lähiesimiehistä oli huolta siitä, millaista tietoa organisaatiossa tuotetaan ja miten sitä käytetään. Huoli on aiheellinen, sillä tiedolla johtamiseen ei ole sotepalveluissa saavutettu vielä riittävän laadukasta sisältö- ja rakennepohjaa. Asiakastyön näkökulmasta se voi merkitä sitä, että palvelun tai hoidon kannalta tärkeää tietoa ole käytettävissä. Tulevaisuuden hyvinvointialueilla onkin keskeisenä tavoitteena parantaa tiedolla johtamista. (Soteuudistus.)

Suurissa muutoksia viestintään kohdistuu erityisen isoja odotuksia ja sitä enemmän organisaation tulee panostaa viestintään. Ratkaisu ei ole vain lisätä viestintää, vaan viestinnässä tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden viestinnän tarpeisiin. (Lavento, Juholin 2019: 75.) Runsas suodattamaton viestintä nousi keskeiseksi kritiikin kohteeksi ja tulevaisuuden kriisiviestinnässä tulisi jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota kunkin

toimintayksikön viestinnän tarpeisiin sekä luoda rakenteita, jossa lähiesimiehet saavat kollegiaalista tukea viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

Koronakriisin johtaminen vaati lähiesimiehiltä vahvaa ja tilannesidonnaista johtamista sekä kykyä tehdä nopeita ratkaisuja epävarmoissa olosuhteissa. Normaaliajan johtaminen ja johtamiskulttuuri on aina perusta kriisinajan johtamiselle (Seeck: 2009, 8). Tämän opinnäytetyön aineiston perusteella näyttää siltä, että kaikki halusivat olla ensisijaisesti ihmisten johtajia kuten normaaliaikanakin ovat kokeneet olevansa. Koronakriisissä johtamista etenkin kriisin alussa voi kuvata kaoottiseksi johtamisympäristöksi. Tällöin tilanteeseen nopea reagointi, tilanteen haltuun ottaminen ja järjestyksen palauttaminen antamalla suoraa käskyä ja toimintaohjeita voidaan pitää tarkoituksenmukaisina johtamismenetelminä. Tulevaisuuden johtaminen onki tasapainoilua vakauden, muutosten ja sekä erilaisten vaatimusten ja armollisuuden välillä ja viisas johtaja ymmärtää sitä ympäristöä, missä johtajuutta toteuttaa. (Soback 2021:19,22.)

Koronakriisin hoitamisessa tuli hyvin esille kriiseille tyypillinen vaiheittain eteneminen, joka vaikutti aina siihen millaista johtamista tarvittiin. Alussa tarvittiin selvää autoritääristä johtamista, jossa esimies kertoi miten asiat tehdään. Lähiesimiehet ovat myös koko ajan keskittyneet luomaan vakautta ja huolehtimaan, että perustyö sujuu. Kayasin (2019) mukaan kriisin iskiessä tarvitaan vahvaa ihmisten johtajaa, jolla tulee olla ihmisten johtamisen lisäksi osaamista saada ihmiset toimiaan halutun tavoitteen ja päämäärän eteen. Hyvän johtajan on käytävä säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden ja toimintakentän kanssa ja osattava ennakoida mahdollisia varoitusmerkkejä. (Kayes 2019: 3–4.)

Myös Dalcher (2020) painottaa miten johtajuus on muuttui koronakriisin myötä. Vanhan tavat johtaa eivät enää päteneet ja kriisin myötä on tullut korostunut tarve kehittää johtamista. Vaikka kriiseihin sisältyy aina uhkia, epäselvyyttä ja stressiä niin siihen sisältyy myös mahdollisuuksia parantaa ja kehittää toimintaa. (Dalcher 2020: 6–11.) Tässä opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että osa tiimeistä oli kehittänyt yksikön toimintaa kriisistä huolimatta ja se on myös mahdollistanut täysin uusien työtapojen käyttöönottoa, joista osa jää pysyviksi.

Kun kriisistä tuli jo enemmän normaalia arkea pystytiin ottamaan käyttöön myös valmistavan johtamisen menetelmiä. Turvallisuuden tunteen luomisessa luottamus ja esimerkillisyys ovat keskeisessä asemassa. Esimerkillinen johtaja tietää mitä alaisiltaan haluaa ja esimiehen ja alaisten suhde auttaa saavuttamaan molemminpuolista luottamusta. (Valli 2019: 233–235). Haastatteluissa korostui lähiesimiesten halu luottaa

työntekijöihin ja koronakriisi vahvisti lähiesimiesten käsitystä siitä, ettei työntekijöitä tarvitse vahtia työpäivän aikana. Lähiesimiesten kokemus oli, että osa työntekijöistä osoitti olevansa vastuullisia ja suoriutuivat hyvin myös etätyössä. Tämä ajatus sopii hyvin myös valmentavaan johtamiseen, jossa esimies ei keskity vahtimaan ja valvomaan työntekijöitä vaan tarjoaa sekä älyllistä että emotionaalista tukea alaisille silloin kun he sitä tarvitsevat. (Soback 2021: 175.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013) mukaan valmentavan johtajan roolissa yhdistyvät kolme erityyppistä johtajaroolia: managerin, leaderin ja coachin roolit. Roolit voivat esiintyä yhtä aikaa, mutta johtajan tulisi tunnistaa ne. (Ristikangas, Ristikangas 2013: 38.) Tarve johtamiselle ei kadonnut etätyössä vaan esimiesten tuli luoda uusia tapoja johtaa. Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehet käyttivät kaikkia näitä kolmea johtajaroolia taitavasti huomioiden kulloinkin tilanne. (vrt. Pirinen 2015.)

Esimiehen voi olla haastavaa ymmärtää tiimin toimintaa ja dynamiikkaa, mikäli hän tapaa työntekijöitä vain etänä. Virtuaalisessa kommunikoinnissa on vähemmän sanattomia eleitä, joten väärintulkintojen riski lisääntyy. Myös mahdollisiin ristiriitoihin puuttuminen voi olla haastavampaa pelkästään etänä. (Eklund ym. 2019: 186, Lawther 2016: 37.) Kaikki opinnäytetyön haastatteluun osallistuneet lähiesimiehet kertoivat pyrkineensä olemaan myös mahdollisimman paljon toimistolla tavoitettavissa, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus tavata heitä halutessaan myös kasvotusten.

Haastetta aiheutti joidenkin työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen etätyössä. Itseohjautuvuudessa on se vaara, että jos työntekemisen rakenteet ja tavoitteet ovat epäselviä, voi osa työntekijöistä kokea jäävänsä tuuliajolle (Martela, Hoang, Vuori 2020: 9). Koronakriisin ja etätyön alussa osalle työntekijöistä saattoi käydä näin ja esimiehiltä vaati herkkyyttä huomata millaista tukea ja ohjausta kukin työntekijä tarvitsee työstä suoriutakseen ja toisaalta myös työhyvinvoinnin kannalta. Positiivisena asiana nousi kuitenkin esille lähiesimiesten kokemus siitä, että suurimalla osalla työntekijöistä itsensä johtamisen taidot olivat lisääntyneet. Tämän koettiin helpottaneen lähiesimiesten johtamista kriisin aikana. Toisaalta yhteinen ideointi kärsi osassa tiimejä ja näiden tulosten pohjalta voidaan sanoa, että vaikka yksilöllinen suoriutuminen sujuikin keskimäärin hyvin, niin osa lähiesimiehistä koki, että innovatiivisuuden ylläpitäminen on ollut vaikeampaa etätyössä. Tämä sama tulos oli tutkimus raportissa, jossa tutkittiin etätyötä suomessa koronapandemian aikana. Siinäkin havaittiin, että vain harvat työntekijät onnistuivat ylläpitämään ja tuomaan esille innovatiivisia ideoita etätyössä pandemian aikana. Myös tuen saaminen uusille ideoille koettiin heikentyneen. (Blomqvist ym. 2021: 8.)

Valmentavaa johtamista käytettiin samoissa tilanteissa kuten ennen koronakriisiäkin eli asiakastyön ohjaamisessa, tiimien vetämisessä, työntekijän oman ajattelun vahvistamisessa sekä kehityskeskusteluissa. Myös silloin kun tarvittiin selvää suunnan näyttämistä eli kun tilanteita oli jo mietitty riittävästi ja oli tarve siirtyä toimenpiteisiin konkreettisin askelin lähiesimiehet kertoivat käyttävänsä valmentavaa otetta. Tämä edellyttää, että esimies ottaa itse etäisyyttä ongelman ratkaisuun ja jättää valintojen teon työntekijälle (Soback 2021: 180). Ongelmalliseksi tämä koettiin silloin, kun työntekijällä ei ollut itsellään mitään ajatuksia, saati ratkaisuehdotuksia asiaan ja tästä syystä hän kääntyi esimiehen puoleen. Tällöin esimiehet kokivat velvollisuudeksi tehdä ratkaisuja työntekijän puolesta. Osa koki, että tämä on lähiesimiehen tehtäväkin tarjota valmiita ratkaisuja silloin kun työntekijä niitä kokee tarvitsevana. Pirisen (2015) mukaan esimiehen onkin tärkeä ymmärtää, että valmentava johtamistyyli ei sovi kaikille ja työntekijöiden kyvyssä uskaltaa ajatella uudella tavalla voi olla suuriakin eroja. Välillä työntekijät vaan tarvitsevat sen suoran vastauksen.

Muutostilanteissa pyritään välttämään kaaos työyhteisössä ja organisaatiossa ottamalla käyttöön uusia toimintamalleja (Perttula, Syväjärvi 2012: 99). Kriisi pakotti kehittämään työtä, joka on johtanut uusien työskentelytapojen käyttöönottoon. Samalla huomattiin, että etätyö sopii myös sosiaalialalle. Työntekijöillä oli hyvin erilaiset lähtötiedot ja asenteet uuden teknologian käyttöönottamisessa, mutta kaikilla lähiesimiehillä oli kokemus, että se sujui lopulta erittäin hyvin. Etätyö antoi uudenlaisen mahdollisuuden luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa kehittää täysin uusia ja toimivia tapoja toimia myös asiakastyössä, joista osa jää pysyvästi käyttöön.

Esimiesten johtamista koronakriisissä ovat haastaneet lisääntyneet asiakasmäärät sekä kasvaneet jonot. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tekemän tutkimuksen (2020) mukaan koronaepidemiolla on vaikutuksia lasten ja perheiden hyvinvointiin vielä vuosienkin kuluttua (Tiili ym. 2020.) Tämä tulee todennäköisesti myös lisäämään esimiesten paineita jakaa ja priorisoida töitä työntekijöille. Myös verkosto- ja yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden kanssa tulee olemaan jatkossa keskeinen osa johtamista myös tulevaisuudessa, jotta varmistetaan että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut.

Tärkein ja eniten lähiesimiehet saivat tukea kollegoilta ja omalta tiimiltä. Omilta esimiehiltä saatu tuki vaihteli. Kriisitilanteessa johtajat käyivät läpi samoja turhautumisen, motivaatiopulan ja stressin tunteita kuin alaiset (Valli 2019: 136). Osa lähiesimiehistä koki jääneensä ilman riittävästi oman esimiehen tukea etenkin psykososiaalisen tuen tarpeen

kannalta ja kokivat myös yksinäisyyttä. Stressin hallinnassa hyvä tunnetuki on keskeisessä asemassa. Se tarkoittaa, että toiset välittävät meistä, antavat aikaansa, huomauttavat ja haluavat kuunnella meitä. (Poijula 2018: 52.)

Osa lähiesimiehistä olisi kaivannut, että oma esimies olisi ollut enemmän kiinnostunut heidän voinnistaan, kuulumisistaan ja työssä jaksamisesta. Lähiesimiehet odottivat samaa tilannekohtaista johtamistyylin käyttöä myös omalta esimieheltään kuin he itse toteuttivat alaistensa kanssa. Blomqvistin ym. (2020) raportissa tuli ilmi, että etätyössä kuormittuivat eniten työntekijät, jotka normaalitilanteessa olivat saaneet tukea kollegoiltaan, mutta etätyössä tämä ei toteutunut niin hyvin ja tämä lisäsi eristäytyneisyyden tunnetta. (Blomqvist ym. 2020: 8.) Tämä tukee ajatusta, että tässä opinnäytetyössä, ne lähiesimiehet, jotka kokivat enemmän yksinäisyyden tunnetta olivat myös hieman kuormittuneempia kuin ne, jotka saivat enemmän tukea esimieheltä sekä kollegoiltaan. Esimiehille tarjolla ollut ylimääräinen työnohjaus oli jäänyt kiireen vuoksi hyödyntämättä. Mikäli lähiesimiehen oma esimies olisi kyselty säännöllisesti lähiesimiehen kuulumia ja jaksamista hän olisi mahdollisesti voinut tukea ja kannustaa lähiesimiestä ottamaan vastaan tarjotun ylimääräisen tuen. Vaikka esimiehet kokivat jaksaneensa kokonaisuutena ihan hyvin kriisin aikana niin kehittämiskohteiksi nousi juuri lähiesimiesten jaksamisen tukeminen. Tähän kaivattiin valmiita rakenteita kriisiajalle, jotta tuen saanti ei jäisi pelkästään oman aktiivisuuden varaan.

Johdon tehtävänä on toteuttaa muutoksia henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota vaalien. Muutostilanteissa esimiehiltä vaaditaan kykyä luoda järjestystä sekavassa tilanteeseen. Epävarmuutta vähentää, kun viestintä on avointa ja panostetaan luottamuksen rakentamiseen ja kohdellaan henkilöstöä oikeudenmukaisesti. Esimiesten valmentaminen ja tukeminen muutostilanteissa on erityisen merkityksellistä. (Viitala, Jylhä 2019: 282–283.) Tulevaisuuden kriisien varautumisen kannalta olisi tärkeä vahvistaa lähiesimiesten kriisijohtamisen ja myös viestinnän osaamista. Organisaatiossa tulisi kehittää kriisitilanteiden viestintää siten, että viestintää tehtäisiin enemmän yhdessä tarkoituksen mukaisissa esimiestiimeissä. Myös viestinnän määrään ja laatuun olisi hyvä tehdä karsintaa jo ylemmällä tasolla. Jokaisen tiimin olisi hyvä koota kokemukset tästä kriisistä, jotta mahdolliseen seuraavaan kriisiin osattaisiin varautua paremmin ja kaikkien tiimin jäsenten kokemukset tulisi kuuluksi ja hyödynnetyksi.

Kriisin kokemukset on tärkeää käydä läpi työyhteisöissä. Jotta tapahtuneesta voidaan ottaa opiksi on pysähdyttävä arviomaan tapahtumia syvällisesti ja tämä edellyttää reflek-

tointitaitoja. Kokemusten äärelle pysähtyminen auttaa laajentamaan tietosuutta tapahtuneesta ja kehittämään omaa luovuutta ja henkilökohtaista uudistumista. (Sydänmaalakka 2009: 192.)

9 Pohdinta

Tarkastelin tässä opinnäytetyössä lähiesimiesten johtamiskokemuksia kriisitilanteessa Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa. Opinnäytetyö kohdistui koronakriisin aiheuttamiin muutoksiin sekä lähiesimiesten oman johtamiskäyttäytymisen analysointiin. Yhteiskunnallisen tai tietyn organisaation rajattua aikaa tai organisaatiota koskevaa johtamisen analysointia on mielestäni tärkeää tutkia. Yllättävissä tilanteissa, kuten tällä kertaa koronapandemian iskiessä johtaminen joutui koetukselle, koska tilanne oli täysin uusi eikä kenelläkään ei ollut tästä aiempaa kokemusta. Johtaminen tutussa tilanteessa on aina helpompaa kuin täysin tuntemattomassa ja ennustettavammassa tilanteessa. Toisaalta kompleksisuus, jatkuva muutos ja myös erilaiset kriisit ovat osa työelämää. Työ muuttuu ja myös johtamisen tulee elää muuttuvien tilanteiden mukana.

Tämän opinnäytetyn tarkoituksena oli teemahaastatteluiden avulla saada laadullista tietoa siitä, miten Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluissa lähiesimiehet ovat kokeneet johtamisen koronakriisin aikana ja sitä kautta saada kehittämissuhteita tulevaisuuden kriisien johtamisen varalle tässä organisaatiossa. Mielestäni onnistuin hyvin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiini. Kriisitilanteen johtaminen on aina haastavaa, mutta koronakriisissä kaikki muuttui niin nopeasti, että sinällään se vähän yllättikin, miten hyvin kaikki tämän opinnäytetyön haastateltavat olivat selvinneet vaativan ajan johtamisen haasteista. Mielestäni lähiesimiesten kokemuksia yhdisti vahva psykologinen pääoma. Poijulan (2018) mukaan psykologinen pääoma on henkisiä voimavaroja, joilla tarkoitetaan ihmisen yleistä suhtautumista elämään, ihmisen vahvuuksia ja käsityksiä työstä. Sillä voidaan katsoa olevan yhteys työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Tärkeintä on luottamus siihen, että uskoo omiin kykyihin selviytyä vaikeista tilanteista. (Poijula 2018: 183,184.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen mukaan tutkimuksen tulee olla rehellinen, noudattaa tieteellisiä menetelmiä ja olla tulosten suhteen avoin ja vastuullinen. Lähdeviittauksissa kunnioitetaan toisten tutkijoiden tekemää työtä. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnissa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukselle

tulee hankkia tutkimusluvut ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Aineisto muodostui viiden sosiaali- ja perhepalveluissa työskentelevän lähiesimiehen haastatteluista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan pohtia saturaation avulla. Se on tilanne, jossa tiedonantajat eivät tuota enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa vaan aineisto alkaa toistaa itseään. Opinnäytetyössä aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytetyön merkittävimpänä kriteerinä vaan ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys (Tuomi ym. 2018: 98–99). Tähän haastatteluun pyydettiin osallistumaan alun perin kuutta lähiesimiestä, joista viisi vastasi kutsuu myöntävästi. Otos on pieni, mutta siinä toteutui hyvin laadullisen tutkimuksen saturaatio, sillä johtamiskokemukset osoittautuivat pääosin hyvin samankaltaiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta voidaan lisätä sillä, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuuden ja ne asiat, joilla on merkitystä tutkimuksen etenemisen ja lopputuloksen kannalta. Objektiivisuutta voidaan siis lisätä tunnistamalla oma subjektiivisuus tuomalle se esille. (Puusa, Juuti 2020: 179.) Haastatteluiden luotettavuutta pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että haastattelija itse toimii tutkittavassa organisaatiossa vastaavana sosiaaliohjaajana. Kukaan haastateltava ei ollut haastattelijan lähityökaveri, mutta neljä viidestä haastateltavasta olivat tuttuja yhteistyön kautta. Yhteinen jaettu kokemus samassa organisaatiossa lähiesimiehenä toimisessa koronakriisin aikana näkyi mielestäni positiivisena ja ymmärtäväisenä ilmapiirinä sekä myös siinä, ettei ollut vaikeuksia löytää osallistujia haastatteluihin.

Organisaatioita tutkittaessa tutkijan yhteys tutkimuskontekstiin voi toimia tutkimuksen eduksi sillä tavalla, että konteksti ja ”organisaation kieli” ovat tuttuja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on myös yleensä hyvin lähellä tutkimuksen kohdetta ja on sitoutunut siihen. Tämän vuoksi henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus hyväksytään ja se ikään kuin kuuluu asiaan. Tutkijalla tulee kuitenkin olla kyky tarkastella kriittisesti omaa esitietoaan ja osata yhdistellä sitä uusiin havaintoihin, jotta asiat eivät vaikuta liian itsestään selviltä tai jopa turhilta. (Puusa ym. 2020: 181–182.)

Kokemukseni haastattelijana oli, että vahva esiyymmärrykseni aiheesta nopeutti varsinaiseen asiaan pääsyä ja asioista puhuminen oli helppoa, koska haastateltavat pystyivät olettamaan, että minulla on tietoa ja ymmärrystä siihen mistä he puhuvat. Tämä auttoi esittämään jatkokysymyksiä asiasta luontevasti ja luultavasti myös vähensi väärymmärryksiä. Joissain kohti haastateltavat saattoivat todeta, että ”kyllähän sä varmasti tie-

dät mistä puhun”, jolloin tilanteessa saattoi olla hetkellisesti myös vertaistuellisia elementtejä. Teemahaastattelurunko auttoi kuitenkin pysymään haastattelijan kokemuksissa ja pyrin minimoimaan omat kokemukset asiasta tai olemaan johdattelematta aihepiireissä omista kokemuksista käsin. Täysin ei voida pois sulkea sitä, että minun oma kokemukseni samasta tilanteesta eli johtamisesta koronapandemian aikana ei olisi lainkaan vaikuttanut siihen mitä havainnoin tai kuulen haastatteluja tehdessäni.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019: 8) on laatinut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joissa todetaan, että tutkimukseen osallistujan tietoon perustuva suostumusta osallistumisestaan voidaan pitää ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista keskeisimpänä. Suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus vapaaehtoisesti sekä osallistua tutkimukseen että kieltäytyä siitä. Tutkittavalla on oikeus saada tiedoksi tutkimuksen sisältö ja miten tutkimus toteutetaan. Osallistujaa tulee myös informoida siitä, miten henkilötietoja käsitellään. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat pysyivät anonyymeinä opinnäytetyönraportissa eikä heidän henkilötietojaan paljastettu. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin myös suostumus kirjallisesti sekä myös haastattelun alussa varmistettiin suullisesti, että he tietävät mihin ovat suostuneet. He saivat etukäteen nähtäväkseen tietosuojalomakkeen sekä teemahaastattelukysymykset.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. Aineiston analysoinnissa luokittelu on keskeistä ja lukijalle tulee kertoa luokittelun syntyminen alkujuuret ja perusteet. Lisäksi tulee kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulokset ja mihin hän perustaa tehdyt tulkinnot. (Hirsjärvi ym. 2009: 232, 233.) Tämän opinnäytetyön tuloksissa on esitelty tarkasti sisällön analyysin eri vaiheet ja avattu luokittelut, jolloin lukija voi havaita miten opinnäytetyön tekijänä olen päätenyt näihin tulkintoihin. Tämä lisää tämän opinnäytetyön luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä aineistosta vaan tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi ym. 2009:182.) Opinnäytetyöhön osallistui viisi saman toimialan lähiesimiestä, joten tuloksia ei voida yleistää kuvaamaan koko sosiaalialan tai edes tämän tutkittavan organisaation lähiesimiesten kokemuksia koronajan johtamisesta. Tulosten yleistettävyyttä voitaisiin mahdollisesti lisätä tekemällä sama haastattelu jossakin toisessa sosiaalialan organisaatiossa samaa teemahaastattelulomaketta käyttäen. Li-

säksi on hyvä huomioida, että tämän opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneiden käsitykset johtamisesta kriisitilanteessa eivät välttämättä ole pysyviä, vaan ajatukset voivat myös muuttua, kun aikaa tapahtuneesta kuluu.

Opinnäytetyön toi hyvin esille sen miten vaativaa johtaminen sosiaalialalla on. Tämä sama tuli ilmi Elina Pekkarisenkin tutkimuskatsauksessa (2010) jossa tarkasteltiin sosiaalialan johtamista. Tutkimuksessa todettiin, että sosiaalialan johtaminen on vaativaa työtä, jossa johtajalla tulee olla alan substanssi osaaminen sekä lisäksi taito huomioida asiakkaiden ja työntekijöiden erilaiset tarpeet. Samassa tutkimuksessa selvisi myös, että Suomessa on edelleen vähän erityisesti sosiaalialan johtamista koskevaa tutkimusta. (Pekkarinen 2010:36). Koronapandemian aikana johtamiseen on tullut vielä paljon lisähaasteita johtuen erilaisista muutoksista mitä työssä ja asiakkaiden tilanteissa tapahtui kriisin aikana. Opinnäytetyön aihetta voidaan pitää tästä syystä tärkeänä sosiaalialan johtamisen kehittämisen kannalta.

Viime aikoina työelämästä ja johtamisesta puhuttaessa on noussut esille, että tulevaisuuden johtaminen on niin vaativaa, että siinä ei riitä enää pelkkä ajattelu vaan tarvitaan myös ajattelun ajattelemista. Organisaatiopsykologi Adam Gant on tuonut esille, että kykyä ajatella ajattelemista tarvitaan, koska maailmaa muuttuu niin nopeasti. Emme voi jäädä jumiin vanhoihin käytänteisiin, koska monet hyvät käytäntömme ovat maailmasta, jota ei enää ole. Tästä syystä kykyä ajatella uudelleen tarvitaan erityisesti nyt ja tästä syystä tulee olla tietoinen omasta ajattelusta, joka ohjaa meidän toimintaamme erilaisissa tilanteissa. Työelämässä johtajat ovat arvostaneet työntekijöitä jotka samalla kun esittävät ongelmia, tuovat myös ratkaisuehdotukset. Gant pitää tätä valtavana virheenä, sillä jos johtaja haluaa kuulla vain ratkaisuja, jää kritiikki kuulematta ja hän ei ehkä koskaan saa tietää mikä on oikeasti pielessä. (Luoma-Aho 2021.) Tästä syystä näkisinkin, että kenenkään esimiehen työ ei saisi olla niin kiireistä, ettei ehdi pysähtyä ajattelemaan mitä ympärillä tapahtuu ja reflektoida omia tunteita ja ajatuksia. Täytyy olla tilaa luovuu-delle, jotta syntyy uutta ja myös valmiita foorumeita sekä rakenteita, joissa näitä ajatuksia voidaan sparrata ja jakaa kollegoiden kesken. Yksin harvoin päästään optimaalisiin ratkaisuihin tai ideoihin. Jos kokoukset ovat pelkästään foorumeita, joissa käsitellään asioita ja tehdään päätöksiä täytyy niiden rinnalla olla myös paikka ajattelulle ja ajatusten jakamiselle.

Etätö ja sen tuomat haasteet johtamiselle nousivat yhdeksi keskeiseksi teemaksi tässä opinnäytetyössä. Vantaan kaupungin vuoden 2020 henkilöstökertomuksessa tuli esille osittain samoja haasteita korona-ajan johtamiselle kuin tässä opinnäytetyössä. Siinäkin nousi esille joidenkin työntekijöiden heikommat itsensä johtamisen taidot sekä

yhteisöllisyyden haasteet etätyö aikana. (Vantaan kaupunki 2021b.) On hyvä, että organisaatiossa nämä haasteet on jo huomattu, jolloin toimenpiteisiin ryhtyminen on nopeampaa ja näin ollen auttaa myös lähiesimiehiä johtamistyössään.

Organisaation viestintä kriisitilanteessa tuli vahvasti esille koronakriisin johtamisessa. Pedak (2018) tutki väitöskirjassaan kompleksista yhteisökriisiä Kauhajoen ja Jokelan koulusurmissa. Siinä havaittiin, että normaali olosuhteissa sisäinen viestintä voi jäädä helposti pelkäksi tiedottamiseksi. Kriisitilanteessa viestintää tarvittiin toimenpiteitä, tiedon kulkua ja yhteisön luomista varten. Koulusurmissa organisaatiot joutuivat luomaan täysin uudet toimintamallit ja rutiinit lähes tyhjästä. Tutkimus osoitti, että sisäisen kriisiviestintä on keskeinen organisaation selviytymiskyvyn tukija. (Pedak 2018: 164, 167.) Tämä sama asetelma kohtasi tämän opinnäytetyön organisaatiota koronakriisissä. Muutos oli niin äkillinen, että etenkin aluksi viestintää oli runsaasti monissa eri kanavissa, joka aiheutti paljon työtä ja haasteita löytää oikea ja relevantti tieto oman tiimin kannalta. Kriisin edetessä myös organisaation sisäinen viestintä kehittyi vastaamaan paremmin lähiesimiesten odotuksia, mutta koko ajan sitä on koettu tulevan liikaa suodattamattomana. Kriisin johtamisen kannalta viestintä ja tiedotus on ollut kuitenkin keskeinen tuki lähiesimiehille.

Miten suomi voi tutkimuksessa on saatu tietoa, että runsaasti etätyötä tehneillä on havaittu muutosta työhyvinvoinnissa ja työpaikoilla tulisi ottaa huomioon koronan jälkeistä aikaa järjestettäessä, että työn mielekkyyden säilymisen vuoksi tarvitaan riittävä määrä läsnäolotyötä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden hyvinvointi on säilynyt korona-aikana hyvällä tasolla. Etätyön johtamisen mahdollisuuden kannalta on merkittävää, että etätyötä tehneet ovat kokeneet saaneensa tukea etätyössä jopa enemmän kuin läsnäolo työssä. (Työterveyslaitos 2021.) Tämä tutkimus tulos osaltaan myös tämän opinnäytetyön tuloksia, vaikka työntekijöiden näkemystä tässä opinnäytetyössä ei selvitetty. Aineistosta tuli esille, miten lähiesimiehet olivat käyttäneet paljon aikaa ja vaivaa kehittämässään erilaisia tapoja tarjota työntekijöille tukea ja olla saatavilla kriisin aikana. Lisäksi lähiesimiehet kertoivat voineensa kokonaisuutena ihan hyvin ajoittaisesta psykososiaalisesta kuormituksesta huolimatta. Tulevaisuudessa tilanne saattaa kuitenkin muuttua. Akavan (2021) selvityksen mukaan työpaikoilla on tulevaisuudessa lisääntynyt riski työuupumukselle, koska etätyöstä johtuen työyhteisöjen ja sosiaalisten verkostojen puute kuormittaa työntekijöitä henkisesti. (Murto 2021.)

Savolainen (2014) on tutkinut etäjohtamista ja siihen liittyviä haasteita. Hänen tutkimuksensa nousi esille, että haastateltavat korostivat johtamisessa etenkin kuuntelun tärkeyttä, lähestyttävyyttä, ihmissuhteita, rehellisyyttä, tukea ja tasa-arvoista kohtelua.

Etäjohtamisessa viestintä ja luottamuksen rakentaminen etenkin tunteisiin liittyvissä asioissa on haasteellisempaa ja tutkimuksessa nousi esille, että organisaatioiden tulisi panostaa enemmän johtajien työn tukemiseen. (Savolainen 2014: 45–56.) Näiden tutkimusten tulokset tukevat myös tämän opinnäytetyön tuloksia. Tulevaisuudessa on tärkeää tukea sekä työntekijöiden että lähiesimiesten työssä jaksamista. Tämän aineiston perusteella jo pienillä asioilla, kuten lähiesimiesten kuulumisten ja voinnin kyselemisellä matalalla kynnyksellä voidaan lisätä heidän työssä jaksamistaan. Jaksamiseen liittyen lähiesimiehet odottavat niitä samoja asioita kysyttävän heiltä itseltään, kuin he kysyvät omilta alaisiltaan. Voidaan pitää mielenkiintoisena, että tuloksissa ei noussut lainkaan esille työilmapiiriongelmiä, vaikka etätyössä olisi suuret mahdollisuudet tulla väärin ymmärretyksi, jolloin riski työyhteisöristiriidoille kasvaa.

Koronakriisin myötä lisääntynyt lasten ja nuorten huonovointisuus tulee haastamaan johtamista koko sote-alalla. Niukat resurssit ja lisääntyneet asiakasmäärät ovat erityinen haaste tulevaisuuden johtamiselle. Yhtenä ratkaisuna tähän haasteeseen on nähty niin sanotun häiriökysynnän tarkastelu. Mustonen (2021) kirjoittamassaan artikkelissa kirjoittaa, että häiriökysynnässä on kyse siitä, että palvelujärjestelmä ei kykene vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja asiakas palaa aina uudelleen hakemaan apua. Yksi syy häiriökysyntää aiheuttaneelle palvelukokemukselle voi olla, ettei asiakkaan traumahistoriaa ole otettu huomioon palveluita järjestettäessä. Etenkin lapsuusajan haitallisten kokemusten selvittäminen olisi tärkeää, sillä niillä on vahva yhteys ihmisen kokonaisvaltaiseen terveydentilaan. Ne voivat aiheuttaa mm. syömishäiriötä, päihderiippuvuutta, sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia sekä erilaisia fyysisiä sairauksia kuten autoimmuunisairauksia ja sydän- ja verisuonitauteja. Olisi tärkeää selvittää millaisia haitallisia lapsuusajan kokemuksia asiakkaalle on, jotta häntä voitaisiin auttaa saamaan hoitoa ja palveluita oikea-aikaisesti ja oikeanlaisesti. Tätä lähestymistapaa kutsutaan traumainformoiduksi työotteeksi ja kansainvälisesti se yleinen tapa toimia, mutta Suomessa vielä vähemmän käytetty. (Mustonen 2021.) Voidaan olettaa, että pitkällä aikavälillä häiriökysynnän huomiomisella ja traumainformoidulla työotteella voitaisiin mahdollistaa myös perhe- ja sosiaalipalveluissa asiakkaiden oikeanlaisten ja oikea-aikaisten palveluiden saantia, joka tulisi vähentämään asiakaspainetta. Uusien työotteiden ja menetelmien käyttö edellyttää kuitenkin aina johtamista. Yksin sosiaalipalveluissa, saati tämän opinnäytetyön organisaatiossa asiaa ei voida kuitenkaan ratkaista vaan muutosta tarvitaan koko sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

Toimintaympäristön nopea muutostahti tulee haastamaan myös julkisen puolen organisaatiota ripeämpään päätöksentekoon. Tämä voi edellyttää päätösten tekemisen siirtämistä entistä enemmän ruohojuuritasolle, sillä hierarkkinen päätöksenteko on liian hidas

tapa muutosten tekemiseen (Soback 2021: 23). Panostaminen esimiesten valmentavaan johtamismenetelmään on yksi keino tukea alaisia kehittymään päätöksen tekijöinä ja olemaan itseohjautuvampia ja tätä kautta myös esimiesten työ helpottuu, kun vastuu jakaantuu laajemmin.

Organisaatioiden toimintaympäristöt joutuvat toimimaan entistä kompleksisemmassa ja epävakaaassa ympäristössä ja muutos on sekä jatkuvaa että entistä nopeampaa. Tästä syystä esimiesten toimintaan tulee kohdistumaan enenevässä määrin ristiriitaisia odotuksia ja toiveita. (Laurila 2017: 217.) Opinnäytetyön aihe olikin erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Koronakriisi on nostanut henkilöstöjohtamisen entistä merkityksellisempää rooliin, sillä ilman osaavaa ja jaksavaa henkilöstöä kriisistä ei selvitä. Korona-ajan johtamisesta sosiaalialalla ei ollut tätä opinnäytetyötä tehdessä saatavilla tieteellistä tutkimusta, joten tämä asettaa kuitenkin rajoituksia tulosten tulkinnaalle eikä vertailua varsinaisesti voida tehdä. Vaikka opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää, mutta tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää tulevaisuuden kriisijohtamisen kehittämisessä Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin johtamista muutostilanteessa lähiesimiesten näkökulmasta. Jatkossa oli mielenkiintoista ja tärkeää tutkia myös työntekijöiden kokemusta johtamisesta kriisiaikana. Miten työntekijät ovat kokeneet johtamisen samassa tilanteessa ja myös millaista johtamista he olisivat tarvinneet sekä miten esimerkiksi valmentava johtaminen koettiin työntekijöiden näkökulmasta. Etätyö sosiaalialalla näin laajasti toteuttuna on uusi asia, joten olisi mielenkiintoista tutkia etäjohtamista myös työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden kokemuksia tutkimalla saisi vielä paremmin kehittämisehdotuksia tulevaisuuden kriisijohtamiselle. Sosiaali- ja perhepalveluissa on myös yksiköitä, joissa etätyötä ei ole ollut mahdollista tehdä, joten näiden yksiköiden lähiesimiesten ja työntekijöiden kokemuksia korona-ajasta olisi myös tärkeä selvittää jatkossa.

Lähteet

Alahuhta, Matti 2017. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Blomqvist, Kirsimarja & Sivunen, Anu & Vartiainen, Matti, Olsson, Thomas & Roppo-
nen, Anniina & Henttonen, Kaisa & Van Zoonen, Ward 2020. Etätyö suomessa ko-
ronaviruspandemian aikana pitkäaikaistutkimuksen tuloksia. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf> Viitattu 28.10.2021.

Chang Hsin & Hung Chung-Jye & Hsieh Hsu-Wei. 2014 Virtual teams: cultural adapta-
tion, communication quality, and interpersonal trust. Total Quality Management & Busi-
ness Excellence, 25(11-12). <https://www.tandfonline-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/pdf/10.1080/14783363.2012.704274?needAccess=true>. Viitattu 3.1.2021.

Cook, Sarah. Coaching for High Performance: How to develop exceptional results
through coaching. IT Governance Publishing 2009. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=480390>. Viitattu 1.11.2020.

Dalcher, Darren. (2020). Leadership in times of crisis: What's different now? PM World
Journal. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/05/pmwj93-May2020-Dalcher-leadership-in-times-of-crisis.pdf> Viitattu 20.10.2021.

Deloitte. 2020. Crisis Management Framework: COVID-19 Crisis Response Checklist.
Saatavana: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/za-COVID-19-CMFChecklist.pdf>. Viitattu 1.9.2021.

Eklund, Annina & Lindholm Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja. Mi-
ten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppi-
tuntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#kohta:Johdanto/piste:tHf>. Viitattu 3.1.2021.

Hakanen, Jari & Kuusela, Sari & Pessi, Anne 2017. Kirjassa Pessi, Anne, Martela,
Frank & Paakkanen, Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: Pk-kustanus.

Hastrup, Arja & Hakulinen, Tuovi & Hietanen-Peltola, Marke & Vaara, Sarianna & Jah-
nukainen, Johanna & Metsäniemi, Päivi & Väyrynen, Tommi & Komulainen, Anne &
Salomäki, Riitta 2020. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Teoksessa Kestilä Laura
& Härmä Vuokko & Rissanen Pekka (toim.) Covid-19-epidemian vaikutukset hyvin-
vointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen Asiantuntija-arvio, syksy 2020. Ra-
pportti 14/2020. Terveystieteiden tutkimuskeskus. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140661/URN_ISBN_978-952-343-578-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.2.2021.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15–16 painos. Helsinki: Tammi.

Hyytiälä, Hermanni & Kekomäki, Martti 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöistä. Näkökulma 17.11.2017 Lääkärilehti. 46/2017 vsk 72,2664–2665. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/kustannusten-kasvu-johtuu-jarjestelman-hairioista/?public=4d169bb29d37cafe2ddad15fa91c0e7b>. Viitattu 10.9.2021.

Hyytiälä, Hermanni 20.6.2021. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuinka tehdä sote-palveluissa parempia asioita, ei vain vanhoja asioita paremmin? <https://soteuudistus.fi/-/kuinka-opimme-tekemaan-sote-palveluissa-parempia-asioita-ei-vain-vanhoja-asioita-paremmen- Viitattu 10.9.2021>.

Jalonen Harri 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Petri Virtanen, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto (toim.); Tiedolla johtaminen. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1 Viitattu 10.9.2021.

Juholin, Elisa. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.

Juuti, Pauli 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Kappale esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallankari, Sanna 2019a. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. E-kirja. Kappale 5. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kallankari, Sanna 2019b. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. E-kirja. Kappale 1. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kayes, D. Christopher 2019. Are you ready to lead in a crisis? Organizational Dynamics, 48(2), 1–7. Saatavana osoitteessa <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0090261618300500/first-page-pdf>. Viitattu 2.9.2021.

Koskinen, Anssi 2020. Pysykää aktiivisina ja pitäkää kiinni rutiineista, neuvoo trauma-psykologi. <https://akava.fi/akavalainen/pysykaa-aktiivisina-ja-pitakaa-kiinni-rutiineista-neuvoo-traumapsykologi/> . Viitattu 11.11.2020.

Korpiola, Lilly. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor. Kuopio.

Kortesuo Katleena 2016. Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsingin seudun kauppakamari.

Kuntatyönantajat 2020. Tiedote 20.10.2020. KT kehittää vahvasti lähijohtamista koronakriisin seurauksena. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/kt-kehittaa-lahijoh-tamista-akatemia>. Viitattu 13.1.2021.

Laaksonen, Hannele & Sinkkonen Merja & Wallin Outi 2020. Palveluiden ja henkilös-tönjohtaminen. Teoksessa Laaksonen Hannele (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lamassaari Timo 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa: Tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen Yliopisto. <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lammas-saari%20v%c3%a4ikk%c3%a4ri%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu 20.10.2021.

Lammi-Taskula Johanna & Klemetti Reija & Heino Tarja & Hietanen-Peltola Marke & Paju Petri & Sarkia Aino & Lahtinen Jenni 2020. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi. Teoksessa Kestilä Laura & Härmä Vuokko & Rissanen Pekka (toim.) Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen Asiantun-tija-arvio, syksy 2020. Raportti 14/2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140661/URN_ISBN_978-952-343-578-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.12.2020.

Laurila, Marianne 2017. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/han-dle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 26.10.2021.

Lavento Heidi & Juholin Elisa 2019. Hallintouudistuksessa vanhat toimintamallit koh-taavat työyhteisön uudet vaatimukset. Teoksessa Seeck, Hannele 2019 (toim.) Kriisit ja työyhteisöt. Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lawther, M. Christine 2016. The effect of distance leadership on the development of leader follower relationships. A dissertation degree of Doctor of Philosophy on psychology. The Chicago School of Professional Psychology. ProQuest Dissertations Publishing, 2016. 10127848. <https://www.proquest.com/docview/1798479119/17DC29F60D5C45B9PQ/1?ac-countid=11363> Viitattu 20.9.2021.

Lipponen, Krisse 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Luoma- Aho, Veera 2021. Mietintätauon paikka. Helsingin sanomat 27.10.2021. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008328139.html> Viitattu 28.10.2021.

Martela, Frank; Hakanen, Jari Juhani; Hoang, Nhi; Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Julkaistu: 01/01/202. Aalto yliopisto. <https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/porta/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf> Viitattu 20.10.2021.

Marlow Shannon L., Lacerenza Christina N., Salas Eduardo. 2017. Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S1053482216300973?via%3Dihub>. Viitattu 3.1.2021.

Murto Katariina. Etätyö tuo joustavuutta työn tekemiseen, mutta myös jakaa työelämää. Blogit 2.9.2021. <https://akava.fi/blogit/etatyö-tuo-joustavuutta-työn-tekemiseen-mutta-myös-jakaa-työelämää/> Viitattu 20.10.2021.

Mustonen, Reetta 2021. Häiriökäyttäytyminen ja traumahistoria. Sosiaalialan monialainen blogi 12.10.2021. https://blogit.utu.fi/soteakatemia/hairiokasynta-ja-traumahistoria/?fbclid=IwAR05xz4hsY6Bk59MRQQT_JqFd5QlnjQtzpcUxO3qANhALeJEotHfTFr8-M8. Viitattu 26.10.2021.

Mäkelä, Liisa & Viitala, Riitta & Tanskanen, Jussi & Sääntti, Risto & Uotila, Timo-Pekko. 2013. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan Yliopiston Julkaisuja Selvityksiä Ja Raportteja 191. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu 12.10.2020.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko. Johtaminen sosiaalialalla 2010. Helsinki: Gaudeamus.

Park, Sohee & McLean, Gary N. & Yang, Baiyin 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. Viitattu 20.2.2021.

Pedak, Maarit 2018. Kompleksinen yhteiskriisi sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmista. Väitöskirja: Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, viestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/236483/114271-loppuraportti-114271vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 20.10.2021.

Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL avauksia 7/2010. Helsinki Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>. Viitattu 19.9.2020.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: ps. PS- kustannus.

Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIESTY\(\(d6\)\)\(\(20\)MUUTOS-PROSESSISSA\(\(20\):Muutoksen\(\(20\)johtamistyylit\(\(20\)/piste:b893](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIESTY((d6))((20)MUUTOS-PROSESSISSA((20):Muutoksen((20)johtamistyylit((20)/piste:b893) Viitattu 21.10.2021.

Pojjula Soili 2018. Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020 (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Raatikainen Jaana 2014. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu Minna & Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu 2014. Sivut 125–127. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253> Viitattu 20.10.2021.

Ristikangas Marjo-Riitta, & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies onnistumista palvelevat positiot. 2016. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. 4.painos. Liettua: Talentum Media Oy.

Rousu, Sirkka, Lanne-Eriksson, Minna 2021 (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu 10.9.2021.

Ryhänen Minna 2021. Vantaan kaupungin aikuisten ja nuorten sosiaalipalveluiden palveluyksikön päällikkö. Suullinen keskustelu 27.9.2021.

Saarinen, Johanna 2016. Managing global virtual teams. Aalto yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja. Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 3.1.2021.

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen käsikirja tulevaisuuden johtajalle. 2 painos. Helsinki. Grano oy.

Salminen, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja. Talentum Media. Luku 2.

Savolainen Taina 2014. Trust building in e-leadership: A case study of Leader's Challenges and Skills in Technology- Mediated interaction. The Journal of Global Business Issues. Vol. 8 Iss. 2. (Fall 2014): 45-56. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1654624174?pq-origsite=primo> Viitattu 20.10.2021.

Seeck, Hannele 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 37. http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf. Viitattu 20.10.2020.

Soback Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon heittämiseen. Basam Books Oy.

Sosiaalihuoltolaki 2016. (1301/2014,46a§). Sosiaalihuollon johtaminen. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160292>. Viitattu 1.9.2021.

Soteuudistus n.d. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen> Viitattu 27.11.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec 2014.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 28.10.2021.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2020a. Korona-virus Covid19. Päivitetty 30.9.2020. Saatavilla soitteessa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>. Viitattu 7.11.2020.

Tiili, Anna & Paasivirta, Annukka & Kuokkanen, Julia & Eriksson, Pia & Nelimarkka, Siiri 2020. Koronan vaikutukset lastensuojeluun. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140789/TUTI2020_034_Koronan%20vaikutukset%20lastensuojeluun_korjattu_s.pdf?sequence=4&isAllowed=y Viitattu 17.9.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2020. Tiedote 11.5.2020. Etätöyöhön siirtyminen on sujunut pääsääntöisesti hyvin. Saatavana osoitteessa: <https://www.ttl.fi/etatyohon-siirtyminen-on-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>. Viitattu 3.1.2021.

Työterveyslaitos 2021. Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta 31.8.2021. <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helputusta/> Viitattu 20.10.2021.

Valli, Laura 2020. Kuolema kuittaa univelat – tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 27.9.2021.

Vantaan kaupunki. Perhe- ja sosiaalipalvelut. https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala/hallinnon_ja_vastuuhenkiloiden_yhteystiedot/perhepalvelujen_palvelualue. Viitattu 13.10.2020.

Vantaan kaupunki 2021a. Tiedote Kouluterveyskysely 2021. Julkaistu 6.10.2021. Korona-ajan vaikutukset näkyvät erityisesti tyttöjen hyvinvoinnin heikentymisenä. <https://www.vantaa.fi/uutisia/101/0/159254> Viitattu 9.10.2021.

Vantaan kaupunki 2021b. Henkilöstökertomus 2020. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/156484_Vantaan_kaupunki_henkilostokertomus_2020.pdf. Viitattu 20.10.2021.

Vantaan kaupungin intranet 2020a Perhepalvelut. Viitattu 20.10.2020.

Vantaan kaupungin intranet 2020b. Valmentava johtajuus. Viitattu 20.10.2020.

Vantaan kaupungin intranet 2021a. Perhe- ja sosiaalipalvelut. Viitattu 13.11.2021.

Vantaan kaupungin intranet 2021b. Johtaminen. Viitattu 15.2.2021.

Vantaan kaupungin intranet 2021c. Kriisiviestintä. Viitattu 13.10.2021.

Vartiainen, Pirkko & Ollila, Seija & Raisio, Harri & Lindell, Juha 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Virtanen Petri ja Stenvall Jari. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Wennberg, Mikko; Luukkonen, Tuomas; Haila, Katri (2020) Sosiaalihuollon ja lastensuojelun kantokyky koronakriisin aikana. Haastavat tekijät ja uudet ratkaisukeinot kriisistä selviämiseksi. Itlan raportit ja selvitykset 2020:1. Helsinki: Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö. <https://itla.fi/politiikkasuositus-lastensuojelun-sosiaalityon-toimintakyvysta-on-huolehdittava-kriisin-aikana-somekeskustelun-analyysi-voi-toimia-palvelukehittamisen-tietolahteenä/> Viitattu 17.9.2021.

Teemahaastattelu kysymykset

Teema 1. Taustatiedot

- Kerro millaisen tiimin lähiesimiehenä toimit
- Montako alaista sinulla on?
- Millainen esimieskokemus sinulla on?
- Kauanko olet ollut esimiehenä Vantaalla?

Teema 2. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri

- Miten kuvailisit organisaatiosi johtamiskulttuuria?
- Millaisena johtajana pidät itseäsi?
- Miten valmentava johtamistyyli näkyy työssäsi?

Teema 3. Johtaminen kriisitilanteessa

- Miten johtaminen muuttui koronakriisissä?
- Mitkä asiat ovat haastaneet johtamista?
- Keneltä ja millaista tukea olet saanut johtamistyöhön koronakriisin aikana?
- Millaiseksi arvioit oman jaksamisen kriisiaikana?
- Jos käytät valmentavaa johtamista niin miten koet onnistuneesi siinä koronakriisin aikana?
- Miten omasta mielestä olet onnistunut johtamisessa kriisiaikana?
-

Teema 4. Etätyö ja etäjohtaminen

- Millä tavalla etätyötä on tehty teidän yksikössä?
- Millaisia haasteita etätyö on aiheuttanut johtamiselle?
- Mikä etätyössä ja etäjohtamisessa on ollut hyvää?

Teema 5. Kehittäminen

- Mihin asioihin perhe- ja sosiaalipalveluissa tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota kriisitilanteiden johtamisessa?
- Onko sinulla jotain konkreettisia ideoita tulevaisuuden kriisitilanteiden johtamisen varalle? Millaisia?

Tiedote tutkimuksesta

1.8.2021

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen, jossa tutkitaan johtamista kriisiaikana sosiaalialalla. Olen arvioinut, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette lähiesimiehenä Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa, jonne tutkimuksen konteksti sijoittuu. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Teille ei koidu mitään kielteisiä seurauksia siitä, jos ette halua osallistua tutkimukseen tai haluatte perua suostumuksenne myöhemmin.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sosiaalialalla työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia koronakriisin aiheuttamista haasteista johtamiselle sekä selvittää mitkä asiat ovat auttaneet lähiesimiehiä johtamistyössä ja mitä asioita organisaatiossa tulisi kehittää vastaamaan paremmin muutos- ja kriisiaikojen johtamista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisesä Vantaan kaupungilla.

Tutkimuksen toteuttajat

Tämä tutkimus on Metropolia ammattikorkeakoulussa opiskelevan Terhi Leskinen ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin kuuluva opinnäytetyö. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Vantaan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa sosiaalihuoltolain mukaisen perhetyön vastaavana ohjaajana.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Opinnäytetyön laadullisen aineiston keruussa käytetään tutkimusmenetelmänä haastattelua. Tarkoituksena on haastatella 5–8 Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluissa työskentelevää lähiesimiestä. Haastattelun ulkopuolelle rajataan opinnäytetyön tekijän oman yksikön lähiesimiehet.

Haastattelut suoritetaan etäyhteyksin Teams-sovellusta käyttäen ja niihin olisi hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelut toteutetaan haastattelevalle sopivana ajankohtana kesällä tai syksyllä 2021. Haastattelut tallennetaan, jonka jälkeen tallenteista muodostuneet äänitiedostot kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Haastatteluista tallennetaan ääni ja kuva. Nauhoitteet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön tekijä huolehtii ennen aineiston analyysia litteroidun aineiston muuntamista sellaiseen muotoon, johon ei sisälly nimitietoja tai muita suoran tunnistamisen mahdollistavia tietoja.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

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

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kysymyksessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Lisätiedot ja tutkijan yhteystiedot

Mikäli teillä on kysyttävää opinnäytetyöhön tai haastatteluun liittyen, voitte olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään Terhi Leskiseen puhelimitse numeroon x tai sähköpostitse terhi.leskinen@metropolia.fi

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 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

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Metropolia Ammat-
tikorkeakoulu | <input type="checkbox"/> |
| Toimeksiantaja | <input type="checkbox"/> |
| Muu yhteistyötaho | <input type="checkbox"/> |
| Opinnäytetyöntekijä | <input checked="" type="checkbox"/> |

**Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteys-
henkilöltä**

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Terhi Leskinen

Organisaatio: Metropolia ammattikorkeakoulu

Puh. xxxxxxxx

Sähköposti: terhi.leskinen@metropolia.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. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto muodostaa henkilörekisterin, joka sisältää haastattelutallenteet (ääni- ja kuvatiedot).

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Tutkimuksessa käytetään työvälineinä Metropolia ja/tai organisaation eli Vantaan kaupungin sähköpostia sekä Teams-sovellusta, jolla haastattelut nauhoitetaan. Haastatteluiden tallennuksessa ei käytetä tunnistettavia nimi- tai henkilötietoja. Haastatteluista tallennetaan ääni ja kuva. Tallenteista muodostuneet äänitiedostot kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Nauhoitteet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon siihen saakka, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty ja julkaistu.

Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Tutkimusaineisto tallennetaan Usb-tikulle ja tutkimuksen yhteydessä kerättyä aineistoa säilytetään siihen saakka, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty, jonka jälkeen Usb-tikku hävitetään.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on opinnäytetyön avulla saada tietoa Vantaan kaupungilla työskentelevien lähiesimiesten kokemuksista johtamisesta koronakriisin aikana ja tämän avulla kehittää tulevaisuudessa Vantaan kaupungin lähiesimiesten työtä muutos- ja kriisitilanteissa.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu haastateltavien suostumukseen. Rekisteröitynä teillä on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa.

Tutkimuksen kestoaika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Henkilötietojen käsittelyaika on 1.4.2021-31.5.2022

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Vastaajien henkilötietoja sisältävä rekisteritiedosto hävitetään heti kun opinnäytetyö on hyväksytty tai viimeistään 31.5. 2022.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Henkilötietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietojanne ei siirretä/siirretään 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
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- 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 lain-säädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisille tutkittavalle annetaan tunnus-koodi ja häntä koskevat tiedot säilytetään koodattuina tutkimusaineistossa. Ai-neisto analysoidaan koodattuna ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Koodiavainta, jonka avulla yksittäisen tutkittavan tiedot ja tulokset voidaan tunnistaa, säilyttä-vät opinnäytetyön tekijällä eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henki-löille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Kerättyjä tietoja ei käytetä tutkimuksiin myöhemmin.

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen/opinnäytetyön nimi:

”Johtaminen kriisiaikana: Lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana perhe- ja sosiaalipalveluissa”

Tutkimuksen/opinnäytetyön toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulun sosiaalialan tutkinto-ohjelman opiskelija Terhi Leskinen sähköposti: terhi.leskinen@metropolia.fi, puhelin: xxxxxxxx Opinnäytetyötäni ohjaa lehtori Miia Ojanen, miia.ojanen@metropolia.fi sekä Vantaan kaupungilta aikuisten ja nuorten sosiaalipalveluiden päällikkö Minna Ryhänen, minna.ryhanen@vantaa.fi

Minua XX on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, joka tehdään osana Master -tasoista Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää perhe- ja sosiaalipalveluissa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana sekä selvittää mitkä asiat auttoivat lähiesimiehiä johtamistyössä ja mitä asioita organisaatiossa tulisi kehittää tulevaisuudessa vastaamaan paremmin kriisitilanteiden johtamista.

Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja. Opinnäytetyön tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on **suostumus**.

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 suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni yllä kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

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