

Ihmisten johtamisen diskursiivinen rakentuminen
vastaanottokeskusjohtajien puheessa - kategorioiden voima sosiaalisen
todellisuuden muokkaamisessa

Pilvikki Lantela

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Kevät 2018

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimusaihe.....	1
1.2 Keskeiset käsitteet.....	3
1.2.1 Turvapaikanhakija.....	3
1.2.2 Vastaanottokeskus.....	4
1.3 Vastaanottokeskustyön konteksti.....	4
1.3.1 Turvapaikanhakijoiden vastaanotto Euroopassa.....	4
1.3.2 Vastaanottokeskustoiminnan lyhyt historia Suomessa	5
1.3.3 Vastaanottokeskusten johtamisympäristö ja identiteetti johtaminen	7
1.4 Tutkimuskysymykset	11
3 Tutkimuksen toteutus ja metodologiset valinnat	12
3.1 Kaksiosaisen tutkielman lähtökohdat.....	12
3.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja analyysi.....	12
3.4 Diskursiivisesti orientoitunut kategoria-analyysi.....	17
4 Vastaanottokeskusjohtaja ihmissuhdetyön ammattilaisena	23
4.1 Johtaja henkilöstön johtajana	24
4.2 Johtaja turvapaikanhakijoiden johtajana.....	26
5 Ihmissuhdetyön diskursiivinen rakentuminen	31
5.1 Tiimityödiskurssi	31
5.2 Työhyvinvointidiskurssi.....	35
5.3 Instituutiodiskurssi.....	39
5.4 Ihmisyysdiskurssi.....	44
5.5 Diskurssit ja identiteettikategoriat institutionaalisten johtamiskäytäntöjen rakentajina	49
6 Tulosten tulkinta	53
7 Johtopäätökset	59
Lähdeluettelo	62
Liitteet:	68
Liite 1: Kysely vastaanottokeskusten johtajille.....	68
Liite 2 Sähköpostiviesti vastaanottokeskusten johtajille.....	76
Liite 3 Kyselyaineiston taulukkoja	77

Taulukot, kuvat ja kuviot

Taulukko 1 Johtajien aikaisempi kokemus johtamistehtävistä	15
Kuvio 1 Esimerkki laadullisen aineiston analyysistä	26
Kuva 1 Työajan resursointi	25
Kuva 2 Työajan käyttö	26
Kuva 3 Työn kehittäminen	28

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Ihmisten johtamisen diskursiivinen rakentuminen vastaanottokeskusjohtajien puheessa - kategorioiden voima sosiaalisen todellisuuden muokkaamisessa

Tekijä: Pilvikki Lantela

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ [X] Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 67 + 3 liitettä

Vuosi: 2018

Tiivistelmä: Tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa vastaanottokeskusten johtamisesta. Tutkielma rakentui kaksiosaisesti. Ensimmäisessä osassa selvitin vastaanottokeskusjohtamisen erityispiirteitä kyselytutkimuksen avulla, jonka tulokset analysoin kuvailevin menetelmin. Henkilöstön johtaminen ja vuorovaikutus ja asiakastyö turvapaikanhakijoiden kanssa erottuivat johtajille merkityksellisinä teemoina kyselyaineistosta. Erityisesti turvapaikanhakijoihin liittyvät teemat nähtiin työn tärkeinä kehittämiskohteina.

Tutkielman toinen osa muotoutui ensimmäisen pohjalta. Tutkimushaastattelujen avulla tarkastelin ihmisten johtamisen diskursiivista rakentumista, erityisesti johtajan suhdetta työntekijöihin ja turvapaikanhakijoihin. Analysoin laadullisen aineiston kategorianalyysillä, johon otin vaikutteita diskurssianalyttisestä tutkimuksesta. Johtajan suhde työntekijöihin hahmottui tiimityö- ja työhyvinvointidiskurssien kautta ja johtajan suhde turvapaikanhakijoihin instituutio- ja ihmisyydiskurssien kautta. Diskursseihin kiinnittyvät kategoriaparit olivat osallistava johtaja & aktiivinen tiimiläinen, huolta pitävä johtaja & kuormittunut alainen, palveluntarjoaja/virkamies & asiakas, ihminen & ihminen. Kategoriaparien tarkastelu osoitti, että vastaanottokeskuksiin muodostuu ensisijaisesti kaksi erillistä ryhmää: instituution edustajat, eli johtaja ja työntekijät, ja instituution asiakkaat, turvapaikanhakijat.

Identiteetti johtamisen näkökulmasta turvapaikanhakijoiden kategorisoiminen asiakkaiksi ei ole ongelmaton valinta. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan johtajan tulisi muotoilla jaettava käsitys ”meistä”. Vastaanottokeskuksissa johtaja johtaa tästä näkökulmasta pääosin henkilöstöä. Ihmisyyden kategoria oli keino rakentaa johtajia, työntekijöitä ja turvapaikanhakijoita yhdistäviä tekijöitä ja kertoo siitä, että vastaanottokeskuksen voi hahmottaa myös yhtenä yhteisönä. Tutkielma onkin keskustelunavaus vastaanottokeskusten hahmottamisesta laitosten sijaan yhteisönä, joissa yhteiseen identiteettiin perustuva johtaminen voi avata mahdollisuuksia sosiaaliseen hyvään.

Avainsanat: vastaanottokeskus, johtaminen, sosiaalinen identiteetti, kategorianalyysi, diskursiivinen johtaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi [x]

The University of Lapland, faculty of the social sciences

Title: Investigating the discursive construction held by reception centre directors regarding leading people – the power of categories in changing social reality

Author: Pilvikki Lantela

Degree programme / Field of study: Administrative Science, specialized in Leadership Psychology

The type of the work: Master's thesis

Number of pages: 67 + 3 appendices

Year: 2018

Abstract: The aim of this study is to produce knowledge about leadership in reception centres in Finland. The study was two-fold. In the first part, I examined features of leadership in reception centres via a survey, which I analysed with descriptive methods. Important themes for leaders that stood out from the survey data were leading the staff and interaction and customer work with the asylum seekers. Especially the themes related to the asylum seekers were seen as important areas for development in the reception centre work.

The second part of the study was formed on the basis of the survey. Through the research interviews, I examined the discursive construction of leading people, especially the relationship between a leader and staff and a leader and asylum seekers. I analysed the data using category analysis, influenced by discourse analysis. The relationship of the leader with the staff was shaped via teamwork and wellbeing discourses, and the relationship between the leader and the asylum seekers was shaped through institution and humanity discourses. The categorical pairs linked to the discourses were a participative leader & an active team member, a caring leader & a burdened subordinate, a service provider/ public officer & a customer, and human & human. The examination of these categories revealed that in the reception centres there are primarily two groups: the representatives of the institution, that is, the leader and the staff; and the customers of the institution, that is, the asylum seekers.

From the viewpoint of “identity leadership,” the categorization of the asylum seekers is not an unproblematic choice. According to social identity theory, the leader should construct a shared sense of “us”. From this perspective, the leaders are mainly leading the staff. The use of the category of human was the means of building a reality that united leaders, staff, and asylum seekers and is one example of the possibility of viewing the reception centre as one community. This study is an initiative in viewing the reception centres instead of institutions as communities, in which leadership based on shared identity can open up possibilities for social good.

Keywords: reception centre, leadership, social identity, category analysis, discursive leadership

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaihe

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä vastaanottokeskusten johtamisesta. Tutkimustietoa vastaanottokeskustyöstä Suomessa ja erityisesti johtamisesta vastaanottokeskusten kontekstissa on toistaiseksi vain vähän (ks. Lukkaroinen 2005; 16-17; Jauhiainen 2017). Aikaisempi tutkimus liittyy esimerkiksi turvapaikanhakijoiden kokemuksiin (esim. Pentikäinen 2005; Rainio 2015; Marucco 2017; Koistinen 2017), turvapaikanhakijoiden toimimiseen kansalaisina (Rapo 2018, pro gradu), vastaanottokeskusten työntekijöiden näkökulmiin (Mäkinen 2016, opinnäytetyö; Nykänen ym. 2018 käsikirjoitus) ja vastaanottokeskusten kustannustehokkuuteen (Lukkaroinen 2005). Johtajia on haastateltu Lotta Koistisen (2017) tutkimuksessa ja Pirjo Myllärisen (2009) pro gradu -tutkielmassa. Tällä hetkellä Suomessa on käynnissä vastaanottokeskuksiin liittyviä tutkimushankkeita (esimerkiksi Koneen säätiön rahoittamat Elämä tauolla? Turvapaikanhakijoiden osallisuus ja toimijuus vastaanottokeskuksessa -hanke [Itä-Suomen yliopisto] ja Matkalla ajassa ja paikassa -hanke [Lapin yliopisto] ks. Koneen säätiö 2016).

Kansainvälisesti tutkimuksia löytyy liittyen vastaanottokeskusten olosuhteisiin (Brekke & Vevstad 2007), asumiseen vastaanottokeskuksissa (van der Horst 2004), turvapaikanhakijoiden voimaannuttamista vahvistaviin tekijöihin ja käytäntöihin (Valenta & Berg 2010) ja turvapaikanhakijoiden kokemuksiin (Korac 2003; Pinelli 2015). Monissa eri tutkimuksissa viitataan turvapaikanhakijoiden kokemaan epävarmuuteen, voimattomuuteen vaikuttaa elämäänsä ja itseohjautuvuuden puutteeseen (Berg 1990 Valenta & Berg 2010 mukaan; Marucco 2017; Nykänen ym. 2018 käsikirjoitus; Valenta & Berg 2010). Vastaanottokeskusta leimaa väliaikaisuus, esimerkiksi van der Horst (2004, 41) tekee huomion siitä, ettei vastaanottokeskusdiskursseihin liity ajatusta vastaanottokeskuksesta kotina tai kodinomaisena paikkana (ks. myös Rainio 2015; Suoranta 2011). Mikään edellä mainituista tutkimuksista ei tarkastele vastaanottokeskusta johtamisen näkökulmasta. Vastaanottokeskustutkimusta haastaa kontekstin vaihtelevuus eri maissa. Myös

tutkimusten monitieteisyys on haaste, sillä kerätty tieto saattaa jäädä osittain pirstaleiseksi.

Maahanmuutto ja vastaanottokeskusten toiminta puhuttivat suomalaisia erityisesti syksyllä 2015, jolloin turvapaikanhakijoiden määrä moninkertaistui Euroopassa. Vaikka tilanne on rauhoittunut ja monet perustetut vastaanottokeskukset ovat sulkeneet ovensa, on turvapaikanhakijoiden vastaanotto edelleen ajankohtainen aihe. Ensimmäiset vastaanottokeskukset perustettiin Suomeen 1990-luvun alussa, jolloin vastaanottokeskusten toimintakulttuuria lähdettiin rakentamaan. Keskusten koordinoituvastuu on vaihdellut ja keskuksia ovat ylläpitäneet eri tahot. (Leitzinger 2010, 130; Lukkaroinen 2005, 43.) Myös turvapaikanhakijoita koskeva lainsäädäntö ja määräykset ovat eläneet viime vuosiin saakka (Jauhiainen 2017a, 8). Näistä syistä johtuen vastaanottokeskusten toimintakulttuuri tai -tavat eivät ole Suomessa vakiintuneet. Myös Euroopassa vastaanottokeskusten kulttuuri ja maahanmuuton poliittinen ohjaus hakevat muotoaan (ks. Aida raportti 2016).

Koska vastaanottokeskusjärjestelmä on osa yhteiskunnan rakenteita ja siihen käytetään julkisia varoja, on sen tutkiminen turvapaikanhakijoiden, henkilöstön, johtajien ja kansalaisten näkökulmasta sosiaalisen vastuun etiikan mukaista. Turvapaikanhakijoiden määrän merkittävä kasvu vuonna 2015 kasvatti valtion vastaanoton menoja noin 100 miljoonaa euroa (Maahanmuuton tilannekatsaus 1/2016; Vuosittainen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaa koskeva raportti 2015). Jos ja kun yhteiskunnallisia varoja käytetään vastaanottokeskusten ylläpitämiseen, on niiden tutkiminen yhteiskunnallinen velvollisuus. Vastaanottokeskustyöhön kiinnittyvät arvot ja käytännöt kertovat jotakin myös yhteiskunnan arvoista, ja siksi niiden tutkiminen on merkityksellistä. Lisäksi on oleellista tuottaa tieteellistä tietoa julkiseen keskusteluun, jota on värittänyt valitettavan paljon poleemiset ja vastakkainasettelua tuottavat mielipiteet ja uutiset.

Varsinkin vuonna 2015 vastaanottokeskuksia perustivat uudet toimijat ja vastaanottokeskuksiin palkattiin paljon uutta henkilöstöä, jolla ei ollut aiempaa kokemusta vastaanottotyöstä (Vuosittainen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaa koskeva raportti 2015, 44). Vastaanottotyö tai vastaanottokeskuksen johtaminen ei ole erillinen tunnistettu professio Suomessa, vaan ihmiset päätyvät

vastaanottokeskustöihin monia eri reittejä pitkin. Vastaanottokeskus on kuitenkin johtamistyön erityinen konteksti esimerkiksi työhön liittyvien nopeiden muutosten, turvapaikanhakijoiden elämäntilanteen ja monikulttuurisuuden näkökulmasta. On todettu, että keskusten sisäisessä toimintakulttuurissa ja -periaatteissa on merkittäviä eroja (Maahanmuuttoviraston toimintakertomus 2016, 28). Näiden tekijöiden valossa vastaanottokeskuksia on mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan johtamisen näkökulmasta. Mitä johtaminen kertoo vastaanottokeskustoiminnasta, laajemmin yhteiskunnasta tai ajasta, jossa elämme? Miten johtamista, ja sitä kautta vastaanottokeskusten toimintaa voitaisiin kehittää kestäväällä tavalla?

1.2 Keskeiset käsitteet

1.2.1 Turvapaikanhakija

Turvapaikanhakija on henkilö, joka anoo kansainvälistä suojelua ja oleskeluoikeutta valtiolta, joka ei ole hänen kotimaansa. Turvapaikkaa voi hakea henkilö, joka oleskelee kotimaansa ulkopuolella ja jolla on perusteltu oikeus pelätä joutuvansa vainotuksi alkuperän, uskonnon, kansallisuuden, tiettyyn yhteiskunnalliseen ryhmään kuulumisen tai poliittisen mielipiteen vuoksi. Turvapaikan hakeminen edellyttää, että hakija on pelkonsa vuoksi haluton hakemaan suojelua kotimaastaan. (Jauhiainen 2017, 10; Maahanmuuttovirasto 2017.)

Suomeen saapuneen henkilön tulee ilmoittaa poliisille tai rajatarkastusviranomaiselle, että hän haluaa hakea turvapaikkaa. Tämän jälkeen henkilö ohjataan vastaanottokeskukseen, jossa hänet majoitetaan hakemuksen käsittelyn ajaksi. Jos henkilön todetaan olevan suojelun tarpeessa ja hänelle myönnetään turvapaikka, hänet katsotaan myös pakolaiseksi. Kaikki turvapaikanhakijat eivät siis ole pakolaisia. Jos turvapaikan hakemisen edellytykset eivät täyty, voidaan henkilölle myöntää oleskelulupa toissijaisen suojelun perusteella. Toissijaisen suojeluaseman ehtona on henkilöä koti- tai pysyvässä asuinmaassa uhkaava kuolemanrangaistus, teloitus, kidutus tai vastaava ihmisarvoa loukkaava tai epäinhimillinen kohtelu, rangaistus tai henkilökohtainen vaara aseellisen selkkauksen tähden. (Jauhiainen 2017, 10-11; Maahanmuuttovirasto 2017.)

1.2.2 Vastaanottokeskus

Laissa (746/2011) kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta ”vastaanottokeskuksella [tarkoitetaan] paikkaa, johon kansainvälistä suojelua hakeva ja tilapäistä suojelua saava majoitetaan ja joka järjestää kansainvälistä suojelua hakevan ja tilapäistä suojelua saavan vastaanottopalvelut--.” Vastaanottopalvelut tarkoittavat majoitusta, vastaanotto- ja käyttörahaa, sosiaalipalveluja, terveydenhuoltopalveluja, tulkki- ja käännöspalveluja ja työ- ja opintotoimintaa. Palveluihin voi kuulua myös ateriat. Vastaanottokeskuksia voivat perustaa yhteistyössä Maahanmuuttoviraston kanssa kunta, kuntayhtymä, muu julkisoikeudellinen yhteisö, yksityinen yhteisö tai säätiö. (Finlex 746/2011.) Valtaosa vastaanottokeskuksista on aikuisyksiköitä, mutta myös alaikäisille suunnatut tukiasuntolat ja ryhmäkodit ovat vastaanottokeskuksia (Koistinen 2017, 50, 52).

Järjestelykeskus on ensivaiheen vastaanottokeskus, jossa on mahdollista rekisteröidä suuri määrä turvapaikanhakijoita, joiden maahantulon edellytykset tai henkilöllisyys ovat epäselviä. Järjestelykeskuksessa turvapaikanhakija voi olla vain viikon. Normaalisissa vastaanottokeskuksessa saatetaan viettää kuukausia tai vuosia. (Jauhiainen 2017, 12.)

Lain mukaan (Finlex 493/1999) ”[t]urvapaikanhakijoiden vastaanoton piiriin kuuluu Suomessa ulkomaalaislain (378/1991) 30 §:n perusteella turvapaikkaa hakenut henkilö, kunnes hänelle on myönnetty oleskelulupa tai hänen maasta poistamista koskeva asiansa on lainvoimaisella päätöksellä ratkaistu ja pantu täytäntöön.”

1.3 Vastaanottokeskustyön konteksti

1.3.1 Turvapaikanhakijoiden vastaanotto Euroopassa

Turvapaikanhakijoiden vastaanotto Euroopassa perustuu kansainvälisiin sopimuksiin, joita ovat YK:n Pakolaisten oikeusasemaa koskeva yleissopimus, eli Geneven sopimus (1951 ja lisäpöytäkirja 1967), Euroopan unionin direktiivi 33/2013 ja Dublinin sopimus (1990) (Lukkaroinen 2005, 9; Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/33).

Turvapaikanhakijoiden inhimillinen ja toimiva vastaanotto on ollut viime vuosina, erityisesti vuonna 2015 koko Euroopan laajuinen haaste. Vuonna 2015 turvapaikanhakijoiden määrä yli kaksinkertaistui EU:n ja Schengenin alueen sisällä ollen 1,392,610 (Aida 2016, 14). Suomeen saapui EU-maiden vertailussa turvapaikanhakijoita neljänneksi eniten suhteutettuna väkilukuun (Maahanmuuton tilannekatsaus 1/2016; Jauhiainen 2017b, 25, taulukko 2.2.) Suomessa turvapaikanhakijoiden määrän suhteellinen kasvu oli EU:n suurinta: turvapaikanhakijoita tuli 822% edelliseen vuoteen verrattuna. Toisaalta Suomeen tulleiden turvapaikanhakijoiden määrä oli vain vajaa kolme prosenttia Euroopan turvapaikanhakijoiden kokonaisluvusta (Jauhiainen 2017b, 24). Vastaanottojärjestelmä oli useissa EU-maissa ääri rajoilla, eikä kaikissa maissa pystytty sopeuttamaan vastaanotto toimintaa turvapaikanhakijoiden kasvaneeseen määrään (Aida 2016, 8).

Vastaanoton käsite on EU:n sisällä hajanainen, eikä vastaanotolle ole asetettu selkeitä standardeja. Ylipäätään EU-mailla on ollut vaikeuksia toimia yhdessä tai luoda kestävä maahanmuuttopolitiikka (Laitinen ym. 2016, 170; Aida 2016, 28). EU direktiivissä 2013/33 listataan vastaanoton reunaehdot, mutta direktiivi jättää paljon tulkinnanvaraa käytännön toimenpiteille. Direktiivin mukaan turvapaikanhakijoille tulee tarjota riittävä elintaso ja ympäristö, joka suojelee heidän fyysistä ja henkistä terveyttään. Käytännössä eri maat soveltavat direktiiviä eri tavoin ja eri mailla on hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mikä on esimerkiksi säilönnän, hätämajoituksen tai vastaanoton ero. (Aida 2016, 8, 11, 16-17, ks. myös Koistinen ym. 2017.)

1.3.2 Vastaanottokeskustoiminnan lyhyt historia Suomessa

Vastaanottokeskustoiminnan historia on Suomessa lyhyt. Ensimmäiset pakolaiset vastaanotettiin Suomeen 1970-luvulla ja ensimmäinen pakolaiskeskus perustettiin Malmille 1986. Suomalainen vastaanottokeskussysteemi alkoi rakentua 1990-luvulla, kun ensimmäiset turvapaikanhakijoille tarkoitettavat vastaanottokeskukset perustettiin Joutsenoon ja Turkuun. (Leitzinger 2010, 130; Lukkaroinen 2005, 43.)

Vastaanoton ohjausvastuu on vaihdellut eri ministeriöiden välillä (Lukkaroinen 2005; Maahanmuutto- ja pakolaispoliittisen toimikunnan mietintö 1997). Maahanmuuttoon

liittyviä osa-alueita alettiin tietoisesti keskittämään Maahanmuuttovirastolle 2000-luvulla ja vuoden 2010 alussa vastaanotto toiminnan ohjausvastuu siirtyi Sisäasiainministeriöltä Maahanmuuttovirastolle. Maahanmuuttovirastolla on valtuudet sopia vastaanottokeskusten perustamisesta, lakkauttamisesta ja niiden toimipaikasta. (Leitzinger 2010, 65, 94, 112; Maahanmuuton tilannekatsaus 1/2016.) Valtion vastaanottokeskukset siirtyivät Maahanmuuttoviraston alaisuuteen vuoden 2017 alussa (Maahanmuuttoviraston tiedote 30.12.2016).

Vastaanottokeskusten määrä on vaihdellut vuosittain. Vuonna 2014 vastaanottoyksiköitä oli 28, joissa aikuisia oli 3300 ja alaikäisiä 150. Vuoden 2015 lopulla keskuksia oli 212, joissa aikuisia oli 27 300 ja alaikäisiä 2500. (Jauhiainen 2017a, 12.) 5.2.2018 kirjatun Maahanmuuttoviraston tiedotteen mukaan vastaanottokeskuksia oli 56. Aikuisia/ perheitä oli noin 12 950 ja yksintulleita alaikäisiä noin 80 (Maahanmuuttoviraston vastaanottotilastot 2018). Keskuksia ovat ylläpitäneet Suomen valtio, Suomen punainen risti, muut kolmannen sektorin toimijat ja yritykset. Vastaanottokeskusten moninaisessa kentässä on aiheellista kysyä, onko työssä opittu tieto siirtynyt eteenpäin vai hautautunut vastaanottokeskuksiin ja niiden ohjausvastuuseen liittyneissä muutoksissa.

Vastaanottotyön lyhyt historia yhdistettynä turvapaikanhakijoiden nopeasti nousseeseen määrään vuosina 2015-2016 haastoi maahanmuuttotyön ja paljasti vastaanottokeskusjärjestelmän haavoittuvuuden. Tilanne nosti esiin myös maahanmuuttopolitiikkaan ja käytännön työhön liittyviä ongelmia. Osa kunnista ei ole halunnut ottaa alueelleen vastaanottokeskusta, hätämajoitusyksikköä tai turvapaikan saaneita, eikä monilla kunnilla ole turvapaikanhakijoihin liittyviä hyviä käytäntöjä tai strategiaa. (Koistinen 2017; Heino 2017; Vuosittainen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaa koskeva raportti 2015, 44-46.) Keskusten toiminnassa on ollut merkittäviä eroja (Koistinen & Jauhiainen 2017, 42) ja turvapaikkamenettelyn linjaukset ovat muuttuneet, jonka myötä turvapaikan saaminen on ollut ”kontekstisidonnaista juridiikkaa” (Jauhiainen 2017a, 16). Jauhiaisen (2017a, 16) mukaan turvapaikkamenettelyn järjestelmä on ainakin osittain tehoton ja epäoikeudenmukainen.

Maahanmuuttotyötä ei ole Suomessa kehitetty pitkäjänteisesti - kehittämistyö ja kokeilut ovat olleet hankesidonnaisia ja näin ollen lyhytjänteisiä, eikä hankkeiden tuloksia ole sovellettu valtakunnallisesti (Laitinen ym. 2016, 171). Kuitenkin on todennäköistä, että Suomeen tulee saapumaan tulevaisuudessakin suuria määriä turvapaikanhakijoita (Jauhiainen 2017a, 17; Jauhiainen 2017b, 29; Heino 2017). Näin ollen maahanmuuttotyön aktiivinen ja kestävä kehittäminen on erittäin tärkeää. Tutkimustyö mahdollistaa osaltaan kehittämistyön ja sen tähden vastaanottokeskustoiminnan tutkiminen niin johtajien, työntekijöiden kuin turvapaikanhakijoidenkin näkökulmasta on relevanttia.

1.3.3 Vastaanottokeskusten johtamisympäristö ja identiteetti johtaminen

Tutkielma kiinnittyy akateemiseen keskusteluun identiteetti johtamisen teorian näkökulmasta. Etenin työssäni aineistolähtöisesti, joten valitsin teoreettisen näkökulman vasta työskennellessäni laadullisen tutkielmaosan parissa. Kyselytutkimuksen tuloksissa korostui johtajan rooli ihmisten johtajana. Jatkoisin tämän teeman tarkastelua myös tutkielman toisessa osassa. Identiteetti johtaminen on sosiaalipsykologisia teorioita hyödyntävä näkökulma ihmisten johtamisen tarkasteluun. Sen vahvuutena on työorganisaatioiden kollektiivisen ulottuvuuden huomioiminen. Johtaminen hahmotetaan ryhmäprosessina, mikä on johtamistutkimuksen traditiossa melko tuore ja mielestäni kiinnostava näkökulma (ks. Yukl 2013, 245-271). Keskustelutan tutkielman tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen tutkielman lopussa tulosten tulkinnassa.

Identiteetti johtaminen, tai soveltava sosiaalisen identiteetin näkökulma (Haslam 2014; Haslam, Reicher & Platow 2012; Reicher, Haslam & Hopkins 2005), nojaa sosiaalipsykologisiin teorioihin, erityisesti sosiaalisen identiteetin teoriaan (Tajfel & Turner 1979 Haslam 2014 mukaan) ja itsekategorisoinnin teoriaan (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell 1987 Haslam 2014 mukaan). Kumpikin näistä teorioista linkittyy ryhmäpsykologiaan ja on syntynyt halusta ymmärtää sitä, miten ihmiset määrittelevät itsensä ryhmän jäseninä. Johtajuustutkimuksen kentällä identiteetti johtamisen näkökulmalla on yhtymäkohtia transformationaaliseen johtamiseen, mutta identiteetti johtamisen teoriassa korostuu tätä vahvemmin johtajien ja johdettavien välinen vuorovaikutus *ryhmän jäseninä* (Haslam ym. 2012, 69).

Ihmisen käyttäytymistä ei määritä vain käsitys itsestä yksilönä, vaan käsitys itsestä ryhmän jäsenenä.

Identiteetti johtaminen perustuu vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja kulttuuria painottavaan käsitykseen ihmisestä. Teorian yksi tärkeimmistä käsitteistä, sosiaalinen identiteetti, viittaa yksilön kokemukseen siitä, että hän kuuluu tiettyyn ryhmään, jolla on hänelle emotionaalista merkitystä. Sisäryhmään kuulumisen saa merkityksensä suhteessa toisiin ryhmiin – sisäryhmän tulisi erottua myönteisillä tavoilla ulkoryhmistä, sillä tulee olla yksilölle jotakin arvoa (Hogg 2001, 186 viittaa Tajfel 1972). Sosiaalinen identiteetti järjestää yksilön maailmaa osoittamalla sisä- ja ulkoryhmien välisiä eroja (Haslam ym. 2012, 94). Ryhmän jäsenyys määrittelee sitä, kuka olen, mitä tunteita, minkälaisia asioita pidän arvossa, kenet näen toisena ja miten toista kohtelen. Sosiaalinen identiteetti, ja laajemmin sosiaalinen kategoria tai ryhmä, johon sosiaalinen identiteetti kiinnittyy, puolestaan muotoutuu sidoksissa kulttuuriin, kulttuurisiin käsityksiin ja merkityksenantoihin. (Haslam 2014, 2012; Reicher ym. 2010.)

Sosiaalinen identiteetti mahdollistaa ryhmäkäyttäytymisen. Identifioituminen sisäryhmään saa ihmisen ponnistelemaan ja jopa uhrautumaan ryhmän vuoksi. Ryhmän tarpeet ja odotukset saattavat vaikuttaa yksilön toimintaan enemmän kuin henkilökohtainen etu. (Haslam 2014, 4.) Ryhmän jäsenyyden omaksuminen on psykologinen prosessi, jossa henkilö päättää määrittellä itsensä henkilökohtaisen identiteetin lisäksi tai asemesta ryhmäjäsenyyteen liitettyjen attribuuttien mukaisesti. Määrittelyyn linkittyä itsestereotypisoinnin prosessi, jossa ihmiset tunnistavat ryhmään liitettyjä ominaisuuksia ja mukautuvat niihin. Samalla ryhmään liittyviä ominaisuuksia testataan sosiaalisesti. Saadessaan vastakaikua, häilyvät ja yksilölliset ajatukset ja mielipiteet muuttuvat sosiaalisiksi faktoiksi, joiden pohjalta syntyy sosiaalista toimintaa. (Haslam ym. 2012, 80-83; Reicher ym. 2005, 551-552.)

Sosiaalisen identiteetin yhteen liimaama joukko, eli samaan sosiaaliseen kategoriaan kuuluvat ihmiset ovat ryhmä, joihin on mahdollista vaikuttaa. Sosiaalinen muutos on sidoksissa sosiaaliseen identiteettiin, jälkimmäinen on perusta muutokselle (Haslam ym. 2012, 89). Sen, mistä ryhmä innostuu tai mikä sitä mobilisoi, täytyy jollakin tavalla olla sidoksissa sille tärkeisiin arvoihin. Ryhmän keskuudessa vaikutusvaltaiset

ihmiset ovat niitä, jotka edustavat ryhmää sen ”prototyypijäsenenä”. Ryhmän prototyypit heijastavat ryhmälle tärkeitä arvoja ja vaikuttavat ryhmän itseymmärrykseen. (Haslam ym. 2012, 115-122; Hogg 2001, 189; Hogg ym. 2017, 572-573; Reicher ym. 2005, 552, 556.)

Tästä näkökulmasta johtaminen on ryhmäprosessi (Hogg 2001, 188). Sitä ei ole ilman ryhmää tai jaettua sosiaalista identiteettiä. Johtajan tärkein tehtävä on muotoilla ja määritellä jaettua käsitystä ”meistä”. Jaettu sosiaalinen identiteetti sitoo ryhmän, johtajan ja johdettavat yhteen. (Reicher ym. 2005, 551-556; Haslam ym. 2012, 20.) Jotta johtaja voisi johtaa ryhmää, eli muotoilla käsitystä jaetusta identiteetistä, johdettavien on koettava, että johtaja on ”yksi meistä”. Tämä kokemus ja johtajaan liitetyt ominaisuudet muotoutuvat kontekstisidonnaisesti: ne ominaisuudet ja arvot ovat tärkeitä, jotka yhdistävät johtajaa ja ryhmää ja jotka erottavat sisäryhmän ulkoryhmästä - ”meidät” ”heistä”. (Haslam ym. 2012, 113-115, 143.)

Identiteetti johtamisen teoria on siis erilainen tapa hahmottaa johtamista kuin ”suurmiesteoriat”. Johtajuudessa ei ole kysymys yksilön suorituksesta. Se ei ole sidoksissa yksilöiden piirteisiin, persoonallisuuteen tai luonteeseen. Identiteettimäärittelyä ei voida tehdä ajasta ja paikasta irrallaan. Sosiaalinen todellisuus, historia ja kontekstisidonnaiset tekijät muotoilevat sosiaalisten identiteettien ehtoja, mahdollisuuksia ja rajoja. Koska jokaisen ryhmän sosiaalinen identiteetti on erilainen, ovat myös johtajat erilaisia. Ei ole yhtä universaalista tapaa johtaa hyvin. (Haslam ym. 2012, 21-38; Reicher ym. 2010; Reicher ym. 2005, 548, 550, 556.)

Johtaminen ei ole passiivista: hyvä johtaja ei ole henkilö, joka sattumalta edustaa ryhmän arvoja ja sosiaalista identiteettiä. Pikemminkin johtaminen on aktiivista työtä, jossa johtaja muotoilee yhteistä käsitystä siitä, ’keitä me olemme’. Johtajan tulee löytää tai muotoilla sosiaalinen kategoria, joka yhdistää hänet ja ryhmän, johon hän haluaa vaikuttaa. (Reicher ym. 2010; Reicher ym. 2005, 557-558.) Johtajan on myös toimittava ryhmän hyväksi, ikään kuin sen esitaistelijana. Hänen tulee jakaa ryhmän arvot ja osoittaa, että hän on sitoutunut ajamaan ryhmän asiaa. Ryhmän tulee kokea, että johtaja tekee asioita ryhmän eteen ja sen hyväksi. (Haslam ym. 2012, 175-177.)

Sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta johtamisen sosiaalinen voima perustuu jaettuun identiteettiin. Johtaja voi onnistuessaan mobilisoida ryhmän joko hyvään tai pahaan (Haslam ym. 2012, 210-211; identiteetti johtamisen käänköpuolesta ks. Ashforth 2016, 367-368). Johtaja ei kuitenkaan saa muutosta aikaan yksin tai ryhmästä riippumattomasti. Johtaminen on sosiaaliseen identiteettiin perustuvaa yhteistoimijuuuua, jossa johtajat ja heidän seuraajansa ovat kumppaneita. Johtaja ja johdettavat tarvitsevat toisiaan, sillä voima muutokseen elää ryhmässä. (Reicher ym. 2005, 551, 556-557, 560.) Reicherin ja muiden (2005, 560) mukaan:

Leaders do not have direct social power to shape social reality. Their power comes through the groups they help create and their agency depends upon their ability to direct that power to the maximum practical effect.

Vaikka johtamisen avulla on mahdollista synnyttää sosiaalista muutosta, muutos ei ole yksinkertainen prosessi. Toisaalta johtajilla on mahdollisuus muokata sosiaalista todellisuutta, mutta samanaikaisesti he ovat sidoksissa jo olevaan todellisuuteen ja kulttuurisesti hyväksytyihin kategorioihin. Monissa organisaatioissa on jämähtäneitä käsityksiä ja tapoja, eikä vallalla olevien käsitysten haastaminen ole välttämättä helppoa tai tervetullutta. Myöskään johdettavat eivät automaattisesti hyväksy johtajan rakentamaa sosiaalista identiteettiä tai tulkintaa siitä, mitä ryhmän jäsenyys tarkoittaa käytännössä. Jaetun identiteetin synnyttäminen ja sen eläminen käytännössä todeksi on dialoginen prosessi. (Reicher ym. 2005, 560-561, 564.)

Yhtä tärkeää, kuin sosiaalisen identiteetin muotoilu, on sen siirtäminen käytäntöön. Sosiaalisesta identiteetistä tulee todellinen yhteisen kielen, tekemisen, rakenteiden, performanssien, rituaalien ja käytäntöjen kautta. Ryhmällä on potentiaalia muokata uudelleen ympäröivän yhteiskunnan tai pienemmässä mittakaavassa organisaatioiden rakenteita. Tämä potentiaali johtajan tulisi pystyä realisoimaan käytännössä. Ryhmän jäsenillä tulisi olla konkreettisia kokemuksia siitä, että he ovat mukana rakentamassa mielekästä todellisuutta ja tulevaisuutta. (Haslam ym. 2012, 17, 219-245; Haslam 2014, 5, 10.)

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkielma rakentuu kaksiosaisesti. Sen ensimmäinen osa on vastaanottokeskusten johtamista hahmottava kyselytutkimus. Toinen osa perustuu haastatteluin kerättyyn laadulliseen aineistoon ja sen analysointiin. Tutkimuskysymys gradun ensimmäisessä osassa on: millaisia erityispiirteitä vastaanottokeskusten johtamiseen liittyy? Kyselytutkimuksen tulosten perusteella muotoutunut tutkimuskysymys gradun toisessa osassa on: miten ihmisten (eli työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden) johtaminen rakentuu diskursiivisesti? Apukysymyksiä ovat: Minkälaisten diskurssien sisällä johtajat puhuvat itsestään suhteessa vastaanottokeskuksen henkilöstöön ja turvapaikanhakijoihin? Minkälaisiin kategorioihin johtajat asemoivat diskursseissa itsensä, työntekijät ja turvapaikanhakijat? Minkälaisia institutionaalisia johtamisidentiteettejä ja niihin liittyviä käytäntöjä johtajien puhe tuottaa?

3 Tutkimuksen toteutus ja metodologiset valinnat

3.1 Kaksiosaisen tutkielman lähtökohdat

Tutkimusta ohjasi kysymys siitä, millainen johtaminen ja mitkä johtamiseen liittyvät kysymykset ovat olennaisia vastaanottokeskustyön kontekstissa johtajien itsensä näkökulmasta. Johtamista vastaanottokeskuksissa ei ole juuri tutkittu ja vastaanottokentän tilanne on ollut poikkeuksellinen erityisesti vuosina 2015-2016. Tästä lähtökohdasta käsin päätin tehdä graduni kaksiosaisena. Kyselyn avulla oli mahdollista hahmottaa johtajien näkökulmasta johtamiseen liittyviä erityispiirteitä laajemmin ja yleisesti. Laadullinen osa antoi puolestaan mahdollisuuden syventyä tarkemmin rajattuun teemaan. Eri tutkimusmenetelmät ja aineiston keruun toteuttamistapa tuottivat monipuolisen ja rikkaan aineiston ja mahdollistivat syventyvän tutkimusprosessin. Kokonaisuudessaan eri menetelmien käyttö antoi kattavan kuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Ensimmäisessä empiirisessä osassa tavoitteenani oli hahmottaa vastaanottokeskusjohtamisen yleiskuvaa ja erityispiirteitä kyselyaineiston avulla. Kyselyn tulokset ovat luonteeltaan kartoittavia täydentäen näin suomalaisten vastaanottokeskusten johtamiseen liittyvää puutteellista tutkimuskirjallisuutta. Ensimmäisen osan tulosten pohjalta syvennyin aineistosta nousseeseen tarkemmin rajattuun teemaan. Tätä teemaa käsittelin haastattelujen avulla ja keskustelutin tuloksia suhteessa valittuun johtamisen teoriaan. Etenin aineistolähtöisesti, eli en valinnut tutkimuksen teoreettista viitekehystä tutkimuksen alussa. Vastaanottokeskusten johtamistyön laajempaan hahmottamiseen sopi paremmin kvantitatiivinen tutkimusote, joten muotoilin ensin kyselytutkimuksen, jonka lähetin kaikkiin Suomen vastaanottokeskuksiin joulukuussa 2016.

3.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja analyysi

Kyselyn lähtökohtana oli yhdelle vastaanottokeskusjohtajalle syksyllä 2016 tehty esihaastattelu ja vastaanottokeskuksiin liittyvä kirjallisuus (Lukkaroinen 2005; erilaiset vastaanottokeskustyöhön liittyvät raportit). Esihaastattelun taustalla oli kirjallisuuden kautta muodostunut esiyymmärrys vastaanottokeskustyöstä. Haastattelu

vahvasti käsitystä työn moniulotteisuudesta. Kyselyn (Liite 1) tavoitteena oli selvittää yleisemmällä tasolla sitä, mitkä teemat korostuvat vastaanottokeskusjohtajien arjessa.

Kysymykset 1-4 liittyivät päivittäiseen johtamiseen, työssä tarpeellisiin taitoihin sekä johtajien kokemuksiin työn mielekkyydestä ja omasta kompetenssista. Kysymykset 6-7 liittyivät johtajan ajankäyttöön. Näiden kysymysten avulla pyrin hahmottamaan sitä, mikä johtamistyössä johtajien mielestä on tärkeää. Työssä tarpeellisten taitojen ja ominaisuuksien kautta pyrin hahmottamaan työssä tärkeitä sisältöjä.

Kysymykset 8-13 liittyivät työn haastavuuteen, henkiseen kuormittavuuteen ja työhyvinvointiin ja kysymykset 14-15 työn kehittämiseen. Sisällytin nämä teemat kyselyyn, sillä vastaanottokeskuksiin oli kohdistunut vuosina 2015-2016 kasvaneen turvapaikanhakijamäärän ja julkisen keskustelun myötä painetta ja työn henkinen kuormittavuus nousi esiin myös taustakirjallisuudessa. Loput kysymykset (17-27) olivat taustatietokysymyksiä, joilla kartoitin vastaajien ja vastaanottokeskusten taustatietoja (sukupuoli, ikä, johtamiskokemus, ammatillinen koulutus, vastaanottokeskusten taustatietoja). Suurin osa kysymyksistä oli matriisikysymyksiä, joihin vastattiin viisiportaisella Likert -asteikolla. Näiden lisäksi kyselyssä oli kolme avokysymystä ja strukturoituja taustatietokysymyksiä.

Muotoiltuani kyselyn, lähetin sen yhdelle testivastaajalle, joka oli vastaanottokeskuksen johtaja. Testivastauksen jälkeen tein kyselyyn vielä pieniä muutoksia. Lähetin lopullisen Webropol kyselyn joulukuussa 2016 kaikkiin vastaanottokeskusyksiköihin, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät Maahanmuuttoviraston 15.11.2016 kirjatulta listalta (migri.fi). Vastaanottoyksiköitä oli listauksen mukaan 95 ja näistä kysely lähti kaikkiin listauksessa mainittuihin 91:een sähköpostiosoitteeseen 14.12.2016. Viesti tuli bumerangina takaisin viidestä jo suljetusta, tai juuri sulkeutumassa olevasta keskukselta. Maahanmuuttoviraston tiedonannon mukaan joulukuussa 2016 aikuisten ja perheiden vastaanottokeskuksia oli toiminnassa 77, eli osa 86:sta yksiköstä, johon sähköposti lähti, sulkeutui vielä joulukuun aikana. Joissakin samalla alueella toimineista yksiköistä on saattanut olla sama johtaja. Maahanmuuttoviraston arvion mukaan joulukuussa 2016 johtajia oli noin 70. Tarkkaa tietoa johtajien täsmällisestä lukumäärästä ei ole saatavilla.

(Henkilökohtainen tiedonanto Maahanmuuttoviraston virkailijalta sähköpostilla helmikuussa 2018.)

Kysely lähti Maahanmuuttoviraston sivuilta löytyvään yhteistieto-osoitteeseen, joten se saattoi ohjautua suoraan johtajalle tai esimerkiksi vastaavalle ohjaajalle. Sähköpostiviestissä (ks. liite 2) ja kyselyssä oli selkeä ohjeistus siitä, että kysely on tarkoitettu vain vastaanottokeskuksen johtajille. Lähetin muistutusviestin kyselystä viikon välein, yhteensä neljä kertaa. Jokaisen muistutusviestin jälkeen vastaajien määrä nousi. Lopulta kyselyyn vastasi 34 henkilöä. Vastausprosentti on suhteessa 77 yksikköön 44% ja suhteessa 86 yksikköön 39,5%.

Vastaajia oli kattavasti eri puolilta Suomea. Vastaajissa oli mukana pienten, keskisuurten ja suurten vastaanottokeskusten johtajia: viisitoista vastaajaa toimi johtajana korkeintaan 150 paikan keskuksessa ja seitsemäntoista yli 150 paikan keskuksessa. Vastaanottokeskukset toimivat hajasijoitusmallilla, vanhassa laitosrakennuksessa tai asuntolassa tai sitä vastaavassa rakennuksessa. Vastaajista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Vastaajat jakautuivat kolmeen ikäryhmään: 27-40-vuotiaat (32%), 41-50-vuotiaat (32%) ja 51-63-vuotiaat (35%). Suurin osa vastaajista (22 henkilöä, 65%) oli toiminut vastaanottokeskuksen johtajana kaksi vuotta, 5 henkilöä (14%) yhden vuoden ja loput vastaajista 6-18 vuotta.

Taustakoulutuksena suurimmalla osalla oli alempi tai ylempi korkeakoulututkinto (19 henkilöä, 57%) tai ammattikorkeakoulututkinto (9 henkilöä, 27%). Valtaosa vastaajista (28 henkilöä) oli myös tehnyt johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä kursseja tai opintoja. Viidellä vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta johtamistehtävistä ennen vastaanottokeskuksen johtajan tehtävää. Muilla vastaajilla kokemusta oli yhdestä vuodesta useisiin vuosiin (ks. taulukko 1, s.15).

Taulukko 1 Vastaajien aiempi kokemus johtamistehtävistä ennen toimimista vastaanottokeskuksen johtajana.

	Lkm	%
Ei yhtään	5	15
1-3 vuotta	12	35
3-6 vuotta	5	15
Enemmän kuin 6 vuotta	12	35
Yhteensä	34	100,0

Aineisto ei kuvaa kattavasti koko vastaanottokeskusjohtajien ryhmää, vaan 1-2 vuotta vastaanottokeskuksen johtajana toimineiden ja työssään suhteellisen hyvin viihtyvien näkemykset korostuvat tässä aineistossa. Työssään vasta vähän aikaa toimineet olivat motivoituneimpia vastaamaan kyselyyn. Kyselyn suhteellista vastaajamäärää voidaan kuitenkin pitää kyselytutkimukselle korkeana, mikä tukee rajoituksista huolimatta oletusta vastaajajoukon edustavuudesta.

Kysymyskohtainen vastausprosentti oli keskimäärin korkea. Kaikki vastaajat vastasivat kysymyksiin 1, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 17, 18, 21 ja 22. Kysymyksiin 2, 3, 9, 10, 11, 19 ja 26 vastasi 33 henkilöä. Hyvä vastausprosentti kertoo osaltaan siitä, että vastaajat pitivät kysymyksiä ymmärrettävinä ja relevantteina. Alhaisin vastausprosentti oli avokysymyksessä 14, jossa vastaajia oli 23.

Tilastolliseen kuvailuun perustuvan analyysin tavoitteena oli saada yleiskuva johtamisesta vastaanottokeskuksissa ja erottaa siinä erityisesti korostuvat ilmiöt. Analysoin aineistoa perustasoisesti kuvailevin menetelmin, tarkastelemalla frekvenssi- ja prosenttijakaumia ja pylväskuvioita sekä ristiintaulukoimalla. Aineistossa korostuivat henkilöstöjohtamiseen ja turvapaikanhakijoihin ja heidän johtamiseensa liittyvät teemat. Valikoin tulosten esittelyyn vain ne vastaukset, joissa näitä teemoja käsiteltiin.

Frekvenssi- ja prosenttijakaumien ja pylväskuvioiden avulla muodostin yleiskuvan aineistosta. Ristiintaulukoinnin avulla vertailin eri vastaajaryhmiä hyödyntämällä taustamuuttujia (esim. sukupuoli, ikä, työkokemus). Vertailuissa ei ilmennyt eroja eri

vastaajaryhmien, kuten miesten ja naisten välillä. Tämän vuoksi jätin taustamuuttujien tarkastelun analyysiosiosta kokonaan pois.

Esittelen tuloksia kyselyn alkuperäisten väitteiden pohjalta. Tulosten esittelyssä ja tulkinnassa hyödynnän aineiston tunnuslukuina keskiarvoja ja keskihajontaa. Avoimet vastaukset ryhmittelin teemoittain. Ensin kvantifioin toistuvat ilmaisut. Sen jälkeen ryhmittelin ilmaisut eri teemoihin ja asetin teemat järjestykseen mainintojen lukumäärän mukaan.

Tuloksien esittelyssä pidin huolta vastaajien anonymiteetista ja siitä, ettei mikään yksittäinen vastaanottokeskus tai sen johtaja ole erotettavissa tuloksista. Kyselyä analysoidessani kiinnitin huomiota siihen, miten johtajat viittasivat turvapaikanhakijoihin. Kun laadin kyselyn, käytin turvapaikanhakijoista termiä asukas, sillä ajattelin sen olevan kuvaava termi turvapaikanhakijoille. Kyselyn avoimissa vastauksissa johtajat viittasivat turvapaikanhakijoihin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta termillä asiakas. Asiakas -termin säännönmukainen käyttö viittaa sen vakiintuneeseen käyttöön vastaanottokeskusjohtajien keskuudessa. Palaan tähän pohdintaan myöhemmin tässä työssä.

3.3 Tutkimushaastattelut

Gradun toisessa osassa tarkennan kyselytutkimuksessa esiinnoussutta ihmisten johtamisen teemaa, jonka jaottelin henkilöstöjohtamisen ja turvapaikanhakijoiden johtamisen alateemoihin. Tein kyselyä varten yhden esihaastattelun syksyllä 2016. Purettuani kyselyaineiston tulokset keväällä 2017, tein kaksi varsinaista tutkimushaastattelua. Haastateltavat sain omien verkostojeni avulla ja ottamalla yhteyttä vastaanottokeskuksiin. Haastattelut olivat semi-strukturoituja. Aloitin haastattelut käyttämällä apunani kuvakortteja, joita käytetään esimerkiksi työnohjauksessa. Johtajat saivat valita kortit, jotka heidän mielestään kuvasivat henkilöstöjohtamista ja turvapaikanhakijoiden johtamista. Keskustelu lähti liikkeelle valittujen korttien pohjalta ja eteni esiin nousseiden teemojen ja ennalta mietittyjen haastattelukysymysten pohjalta. Kyselin johtajilta tarkennuksia ja kommentteja kyselyn tuloksiin (esim. mitä johtaja käsittää ihmissuhdetaidoilla) ja pyysin heitä

kertomaan tarkemmin henkilöstöjohtamisesta ja turvapaikanhakijoiden johtamisesta (esim. millaista työtä henkilöstöjohtaminen johtajan mielestäsi on).

Kaikki haastatellut toimivat haastatteluhetkellä kolmannen sektorin ylläpitämän vastaanottokeskuksen johtajina. Nämä vastaanottokeskukset olivat aikuisyksiköitä. Koska myös esihaastattelussa käsiteltiin osittain tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisia teemoja, käytin kaikkia kolmea haastattelua aineistonani. Litteroin haastattelut perustasoisesti (ks. Taylor 2001, 30, extract 3). Merkkasin aineistoon tauot (.), selkeät naurahdukset ja hymähdykset [hymähdys]. Varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin säilymisen muunnin litteroinnin yhteydessä joitakin murre sanoja yleiskielisiksi. Haastattelujen yhteiskesto oli kolme tuntia, 13 minuuttia. Vaikka kategoria-analyysissä litteroinnin taso on yleensä tarkempi, katsoin perustason riittävän tämän tutkimuksen näkökulmasta riittävien tulosten löytämiseen ja todentamiseen, sillä analyysissä en tarkastele ensisijaisesti keskustelun vuorovaikutusta ja sen yksityiskohtaisia nyansseja.

3.4 Diskursiivisesti orientoitunut kategoria-analyysi

Kyselyaineiston tulokset ohjasivat keskittymään laadullisen aineiston keruussa ja analyysissä johtajan ja työntekijöiden ja johtajan ja turvapaikanhakijoiden väliseen suhteeseen. Analysoin aineiston soveltaen kategoria-analyysia Jokista, Juhilaa ja Suonista (2012) mukaillen. Oma analyysini poikkeaa perinteisestä kategoria-analyysistä, sillä se ei rakennu varsinaisen keskusteluaineiston varaan, eikä analyysissä painotu keskusteluanalyyttiselle traditiolle merkityksellinen sekventiaalisuus (Heritage 2001, 52). Nojaan analyysissäni vahvasti diskurssianalyyttiseen traditioon, sillä kategoriavalinnat eivät mielestäni ole selitettävissä vain vuorovaikutusta tarkastelemalla, vaan niihin on vaikuttanut myös laajempi kulttuurinen konteksti. (Juhila ym. 2012, 31-33.) Koska hyödynnän analyysissä diskurssianalyyttistä otetta, esittelen tulosluvuissa ensin johtajien puheesta löytyvät laajemmat diskurssit ja sen jälkeen niihin kiinnittyvät kategoriaparit.

Kategoria-analyysi nojaa etnometodologiseen tutkimustraditioon, jonka isänä pidetään Harold Garfinkeliä (1917-2011), ja jonka työtä on osaltaan jatkanut Harvey Sacks (1935-1975). Etnometodologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset

tuottavat vuorovaikutuksessa arkielämän sosiaalista järjestystä - Garfinkeliin (Juhilan ym. 2012, 20-21 mukaan) viitaten ”vakaita, selontekoihin perustuvia käytäntöjä” (engl. accountable practices). Etnometodologia ja kategoria-analyysi kuuluvat diskurssianalyttisen tutkimuksen perheeseen. Ne nojaavat sosiaaliskonstruktivistiseen ajatteluun, jossa kielellä ei vain kuvata sosiaalista todellisuutta, vaan rakennetaan sitä; puhuminen on toimintaa (Juhila ym. 2012, 26; Wetherell ym. 2001, 6, 16; Suoninen 1999, 18-19). Oma tulkintani perustuu ymmärrykseen sosiaalisen toiminnan diskursiivisesta luonteesta: organisatorinen elämä ja johtaminen perustuvat inhimillisiin merkityksenantoihin, jotka ovat sidoksissa käytettyyn kieleen ja diskursseihin (Wetherell ym. 2001, 4).

Kategoria-analyysi perustuu ajatukseen siitä, että ihmiset luonnostaan kategorisoivat ja luokittelevat itseään ja maailmaa ympärillään (Bowker & Star 2000, 1-3). Kysymys on tavallaan arkielämän sosiaalisesta teoretisoinnista (Juhila ym. 2012, 24; Juhila 2012, 177.) Kategorioiden näkökulmasta voidaan tutkia esimerkiksi ihmisiä, paikkoja, ympäristöjä tai yhteiskunnallisia järjestelmiä, rakenteita ja jakoja (Juhila ym. 2012, 27, 58-60). Toisiinsa liittyvät kategoriat (kuten hindu, kristitty, muslimi) muodostavat kategoriakokoelman (uskonto). Osa kokoelmista muodostuvat vain kategoriaparista. (Sacks 2006, 241; Juhila ym. 2012, 27-28.)

Kategorioiden käyttö ei ole ennalta määrättyä, vaan aina historiallisesti ja paikallisesti paikantunutta. Eri kategoriat nivoutuvat erilaisiin kulttuurisesti jaettuihin merkityksiin ja tunnuspiirteisiin ja diskursseihin, jotka vaihtelevat kontekstin mukaan. Esimerkiksi maahanmuuttajan kategoria saa erilaisen merkityksen vaikkapa puhuttaessa erilaisten kulttuurien ymmärtämisestä tai työllistymisestä. Etnometodologiassa ihmisten refleksiivisyydellä tarkoitetaan kulttuuristen sääntöjen ja normien soveltamista päivittäin; säännöt ja normit eivät ole annettuja, vaan ne ovat tulkinallisia resursseja, joiden varassa ihmiset tulkitsevat toisten odotuksenmukaista, tai siitä poikkeavaa käytöstä. Siksi onkin kiinnostavaa tutkia, millaisia kategorioita ihmiset valikoivat käyttöönsä kussakin tilanteessa ja pohtia, millaisiin laajempiin kulttuurisiin tai yhteiskunnallisiin kokonaisuuksiin ihmisten selonteot kiinnittyvät. (Juhila ym. 2012, 22-24, 46-47, 50; Jokinen ym. 2012; Garfinkel 1988, 103, 106, 108.)

Kategoriat elävät arjen vuorovaikutuksessa ja suuntaavat ihmisten toimintaa ja asennoitumista. Ne kiinnittyvät organisatorisiin tai yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja osaltaan synnyttävät yhteiskunnallista järjestystä. Esimerkiksi esimies ja työntekijä suhtautuvat toisiinsa eri tavalla kuin kaksi johtajaa. Monesti kategoriaparit, kuten lääkäri-potilas, johtaja-alainen tai vanhempi-lapsi positioituvat hierarkkisesti suhteessa toisiinsa. Kategorioihin sisältyy usein odotus asianmukaisesta käyttäytymisestä tai ominaisuuksista, ne kiinnittyvät moraalisiin odotuksiin (Baker 1997, 132; Sacks 2006, 244). Ylipäätään kategorioihin liitetään erilaisia määreitä, kuten toimintoja, ”luonnollisia” ominaisuuksia, motiiveja, oikeuksia, velvollisuuksia, tietoja ja kompetensseja. Määreisiin liittyvien odotusten alittaminen tai ylittäminen merkitsee poikkeavaa kategorijäsenyyttä. (Juhila ym. 2012, 28, 37, 61, 70-72; Juhila 2012, 208; Housley & Fitzgerald 2009.)

Yksi kategoria ei tyhjennä ihmisen paikantumista, vaan henkilöllä voi olla jäsenyys useassa eri kategoriassa yhtä aikaa (Juhila ym. 2012, 29). Toisaalta Sacks (2006, 241) huomioi, että jo yksikin kategoria riittää ihmisen tunnistamiseen tai kuvaamiseen. Tätä hän kutsuu taloudellisuussäännöksi. Johdonmukaisuussääntö puolestaan viittaa siihen, että yhden ihmisen (joukon jäsen) kategorisointi tietyn kokoelman avulla johtaa henkilön kategorisoimaan myös seuraavat joukon jäsenet saman kategoriakokoelman näkökulmasta. Kuulijan maksiimi puolestaan viittaa siihen, että jos useampia kategorioita käytetään kuvattaessa ihmisiä ja on mahdollista kuulla ne saman kokoelman osina, ihmisillä on taipumus kuulla ne niin. (Sacks 2006, 241-244.)

Tutkielman laadullisen osan analyysissä tarkastelen sitä, miten johtajat kuvaavat puheessa itseään, työntekijöitään ja turvapaikanhakijoita. Tällöin kategorisoimisessa on kysymys identiteetin rakentamisesta itselle tai toiselle. Tässä yhteydessä identiteetillä tarkoitetaan sitä, ”millaiseksi henkilö on kuvattavissa ja neuvoteltavissa kategorioiden avulla” (Suoninen 2012, 129). Identiteettiä ei nähdä kategoria- tai diskurssianalyysissä pysyvänä, vaan jatkuvasti rakentuvana, tilanteisena. Se on osa merkityssysteemiä, eli diskurssia, jolloin identiteetin synonyymina voidaan käyttää termiä subjektipositio. (Jokinen & Juhila 1999, 68. Subjektiposition käsitteestä ks. myös Törrönen 2000, 247; Edley 2001, 209.)

Identiteetti voi olla mukana kulkeva (esimerkiksi ihonväri), tilanteinen (ammattirooli) tai vuorovaikutuksessa syntyvä (kertoja, kuuntelija). Vaikka identiteetit ovat muuntuvia, jatkuvuutta voi syntyä esimerkiksi siitä, että arjessa saman tyyppisiä identiteettikategorioita rakennetaan uudelleen ja uudelleen. Mielenkiintoista identiteettien tutkimisessa on niiden päällekkäisyys ja dilemmaattisuus – ihmiset harvoin edustavat loogisesti yhtä identiteettiä, vaan tasapainoilevat eri identiteettikategorioiden välissä. (Suoninen 2012, 89-90, 97-98, 114-115, 121-122.) Olennaista identiteettikategorioita tutkittaessa on se, määritteleekö kategorijäsenyyden tai identiteetin puhuja itse, jolloin puhutaan itsekategorisaatiosta, vai annetaanko se hänelle, jolloin kysymys on toisten kategorisaatiosta (Juhila ym. 2012, 55).

Tämä tutkimus kiinnittyy julkisrahoitteisiin instituutioihin ja instituutiot puolestaan läheisesti edellä mainittuihin identiteetteihin. Kategoria-analyysi kysyy, millaisia (identiteetti)kategorioita instituutioiden konteksteissa herätetään henkiin ja millä tavalla ne ovat yhteydessä arkisiin käytäntöihin ja tapoihin? (Jokinen 2012, 227.) Institutionaaliset kategoriamäärittelyt ovat vahvoja, sillä instituutioon kiinnittyvä ammatillisuus antaa niille erityisen legitimitetin. Määrittelyt rajaavat ihmisen toimijuutta, ne ovat usein yhteydessä tarjottaviin resursseihin tai oikeuttavat erilaisia interventioita. Institutionaalisessa kontekstissa myös ihmisten välinen valtaetäisyys saattaa olla suurempi kuin arkielämässä. (Jokinen 2012, 262-264 viittaa Losake 2007.) Instituutioihin liitetään myös tietty moraalinen ja sosiaalinen järjestys. Ne pitävät yhteiskunnallista järjestystä yllä ja osaltaan myös tuottavat sitä. Institutionaalisen järjestyksen rikkoutuminen koetaan yleensä yhteiskunnassa ongelmallisena. (Jokinen 2012, 235-241.) Esimerkiksi lääkärin odotetaan hoitavan potilaitaan tasapuolisesti. Millainen sosiaalinen tai moraalinen järjestys liitetään vastaanottokeskuksiin? Millaiseen sosiaaliseen järjestykseen johtajat, työntekijät tai turvapaikanhakijat orientoituvat?

Kategoria-analyysin aineistona voi käyttää mitä moninaisimpia aineistoja, myös perinteistä tutkimushaastattelua, kuten tässä tutkielmassa tehdään (Juhila ym. 2012, 82; Roulston 2006). Kategoriat ovat helposti ymmärrettävä ilmiö, ja myös tutkija itse on osallinen sosiaaliseen kategorisointiin. Siksi analyysissa on oltava tarkkana, jotta aineistoon ei lue kategorioita, joita sieltä ei löydy tai jotta kategorioita ei ota

itsestäänselvyyksinä tai leimoina, jolla luokittelee tutkimukseen osallistuneita. Kategorioiden rakentuminen täytyy osoittaa empiirisen aineiston avulla. (Juhila ym. 2012, 29-30.)

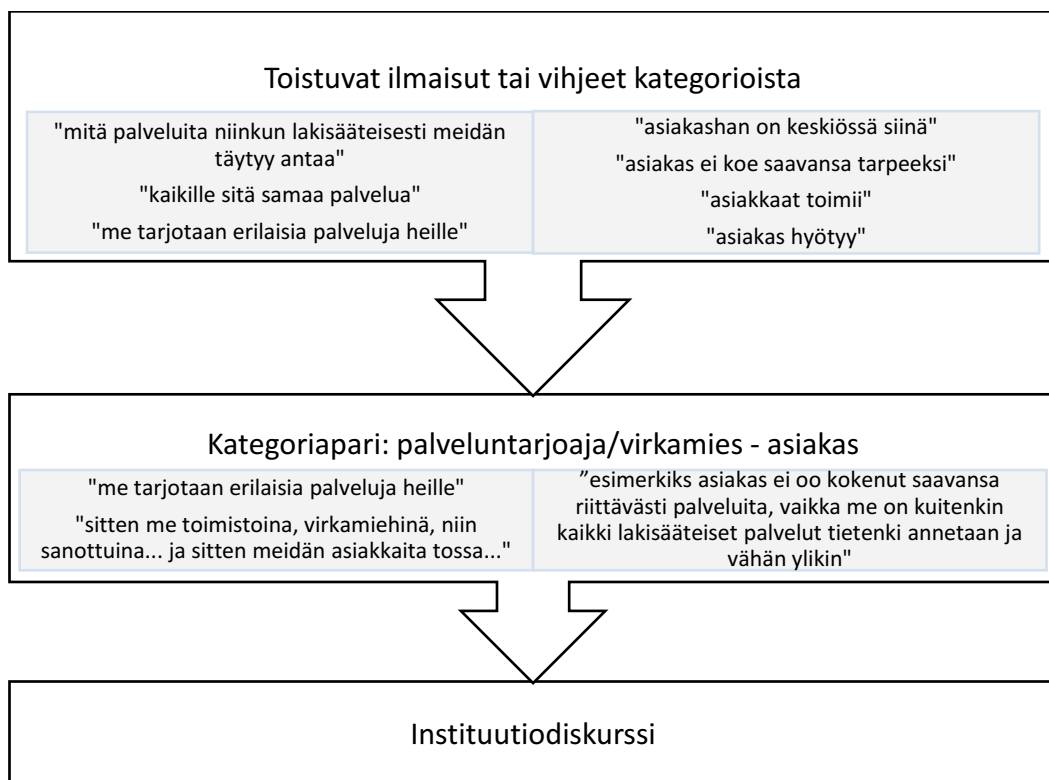
Tutkija voi omassa analyysissään liikkua joko yleisemmällä kulttuurisella tasolla (Foucault-vaikutteinen kriittinen diskurssianalyysi) tai pitäytyä tiukasti aineistossa ja sieltä osoitettavien toiminnan osanottajien orientaatioiden analyysissä (keskusteluanalyysi, etnometodologinen perinne). Kulttuurista tasoa hyödynnettäessä aineistosta tunnistetaan kulttuurisen tason diskursseja ja niihin kiinnittyviä subjektipositioita, keskusteluanalyysin edustajat puolestaan pitävät tällaista analyysia liian epämääräisenä tai tarkoitushakuisena. On myös mahdollista poimia vaikutteita molemmista, esimerkiksi kriittinen diskursiivinen psykologia (esim. Wetherell, Edley) edustaa näkökulmaa, jossa huomioidaan kulttuuriin kiinnittyvät diskurssit ja aineistosta itsestään avautuvat subjektipositiot. (Suoninen 2012, 109-110; Törrönen 2000, 246-247.)

Analyysini on lähempänä diskurssianalyysia kuin perinteistä keskusteluanalyysia, mutta sitä on ohjannut kategoria-analyysin viitekehys. Diskurssilla viitataan verrattain eheään merkityssuhteiden kokonaisuuteen, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja rakentaa todellisuutta tietyllä tavalla (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 27; Suoninen 1999, 21). Diskursseissa eri toimijoille rakentuu subjektipositioita, kategoria-analyysin kielellä (identiteetti)kategorioita (Jokinen & Juhila 1999, 72).

Aloitin analyysin etsien johtajan työntekijöihin ja turvapaikanhakijoihin liittyvästä puheesta toistuvia ilmaisuja tai kategorioita (Baker 1997, 142; Taylor 2001, 39). Etsin suoria ilmauksia kategorioista tai kategoriajäsenyyksistä (esim. ”ammattilainen”, ”asiakas”, ”virkamies”) (ks. Stokoe ym. 2017, 67), mutta pyrin myös havainnoimaan kategorioita, joille ei suoranaisesti annettu nimiä ja pohtimaan, millaiseen kategoriaan johtaja asettaa puheessa itsensä tai ne, kenestä hän puhuu.

Poimin aineistosta toistuvat ilmaukset tai kategoriat yhteen ja tarpeen vaatiessa yhdistelin niitä saman teeman alle. Aineistokatkelmien perusteella aloin hahmotella kategoriapareja. Pyrin aineiston perusteella tunnistamaan eri kategorioihin liittyviä toimintoja, ja niiden kautta niihin kiinnittyviä velvollisuuksia tai kategorioihin

kohdistuvia moraalisia odotuksia (Baker 1997, 142-143) (Esim. ”minun [johtajan] tehtävä [on] nimenomaan saada semmonen toimintamalli et kaikilla olis hyvä tehdä töitä”, ”joskus minä [johtaja] jopa suosittelen, että voi varata [työpsykologin], että kuitenkin pääsee niinkun ne asiat ja tunteet purkamaan ulos” → johtajien moraalinen velvollisuus on pitää huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista). Lopuksi pyrin hahmottamaan diskurssit, joihin kategoriaparit kiinnittyvät. Kuviossa 1 olen havainnollistanut analyysin logiikkaa yhden kategoriaparin ja sitä ilmentävän diskurssin perusteella.



Kuvio 1 Laadullisen aineiston analysointi

Esittelen tutkimustulokset esitellen ensin diskurssin ja sen jälkeen kategoriaparin, joka esiintyy kyseisen diskurssin yhteydessä. Lopuksi pohdin kategoriaparien merkitystä suhteessa institutionaalisiin käytäntöihin. Kirjoittaessani analyysia se syventyi ja tarkentui vuoropuhelussa tutkimuskirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Jokisen (2016, 273-299) tekstit auttoivat minua tunnistamaan retorisia keinoja, joilla puhuja rakensi käyttämiään kategorioita.

4 Vastaanottokeskusjohtaja ihmissuhdetyön ammattilaisena

Kyselyn valossa vastaanottokeskustyö on moniulotteista ihmissuhdetyötä. Henkilöstön johtaminen ja vuorovaikutus ja asiakastyö turvapaikanhakijoiden kanssa erottuivat johtajille merkityksellisinä teemoina kyselyaineistosta. Erityisesti henkilöstön johtaminen oli johtajien mukaan tärkeää ja arkityössä olennaista. Suurin osa vastaajista totesi henkilöstöjohtamisen korostuvan päivittäisessä johtamistyössä ja työajan resursointi henkilöstön johtamiseen arvioitiin erittäin tärkeäksi. Valtaosa johtajista koki henkilöstön johtamisen myös jossain määrin kuormittavaksi työtehtäväksi. Ihmisten johtaminen oli johtajille merkityksellistä myös laajemmin: noin puolet vastaajista toivoi lisää työaikaa ihmisten johtamiseen ja arvioi työssä tärkeimmäksi taidoksi ihmissuhdetaidot.

Ihmissuhdetaidot osoittautuivat tärkeiksi myös avoimessa kysymyksessä, jossa johtajilta kysyttiin, millaisia ominaisuuksia hän tarvitsee työssään tehdäkseen sen hyvin. Teema, jonka nimesin sosiaalisesti kyvykkyudeksi, mainittiin vastauksissa 18 kertaa. Sosiaalinen kyvykkyys muotoutui ihmistuntemuksesta (”ihmisten lukemisen herkkyyttä”, ”pelisilmä ihmisasioissa”), vuorovaikutustaidoista (”erinomaisia vuorovaikutustaitoja”, ”erinomaiset sosiaaliset taidot”, ”keskustelutaidot”) ja kuuntelemisesta (”kuuntelemiskykyä”, ”kuuntelevaa korvaa”). (Muut samassa kysymyksessä esiin nousseet teemat ks. liite 3, taulukko 1).

Työorganisaatioiden kontekstissa ihmisten johtaminen viittaa yleensä henkilöstön johtamiseen (Seeck 2008/2012, 155-156). Puhuessaan johtamistyöstä vastaanottokeskusjohtajat viittasivat henkilöstön johtamisen lisäksi vuorovaikutukseen vastaanottokeskuksen asiakkaiden, eli turvapaikanhakijoiden kanssa. Johtajien vastatessa kysymykseen siitä, mitkä asiat korostuvat arkipäiväisessä johtamistyössä, he kirjoittivat:

Johtamistyössä korostuu henkilökunnan tukeminen heidän työtään koskeissa asioissa ja päätöksissä. Johtamistyylistä ja työn järjestämisestä riippuen korostuu myös henkilökohtainen persoona vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Henkilöstön johtaminen. Asiakkaiden asioiden hoitamista, niissä asioissa, missä johtajan on oltava mukana.

Henkilöstön ja asiakaspinnan tunteminen erittäin tärkeää.

Turvapaikanhakijoihin liittyvät tekijät nousivat aineistosta selkeästi esiin: heihin resursoitua työaika pidettiin tärkeänä ja asiakastyö mainittiin yhtenä päivittäisessä työssä korostuvana tekijänä. Turvapaikanhakijoihin liittyvät asiat myös heijastuivat kuormittavien ja haastavien tekijöiden joukossa. Esimerkiksi turvapaikanhakijoiden passiivisuus ja heidän psykososiaalisen hyvinvoinnin tukeminen olivat työssä koettuja haasteita.

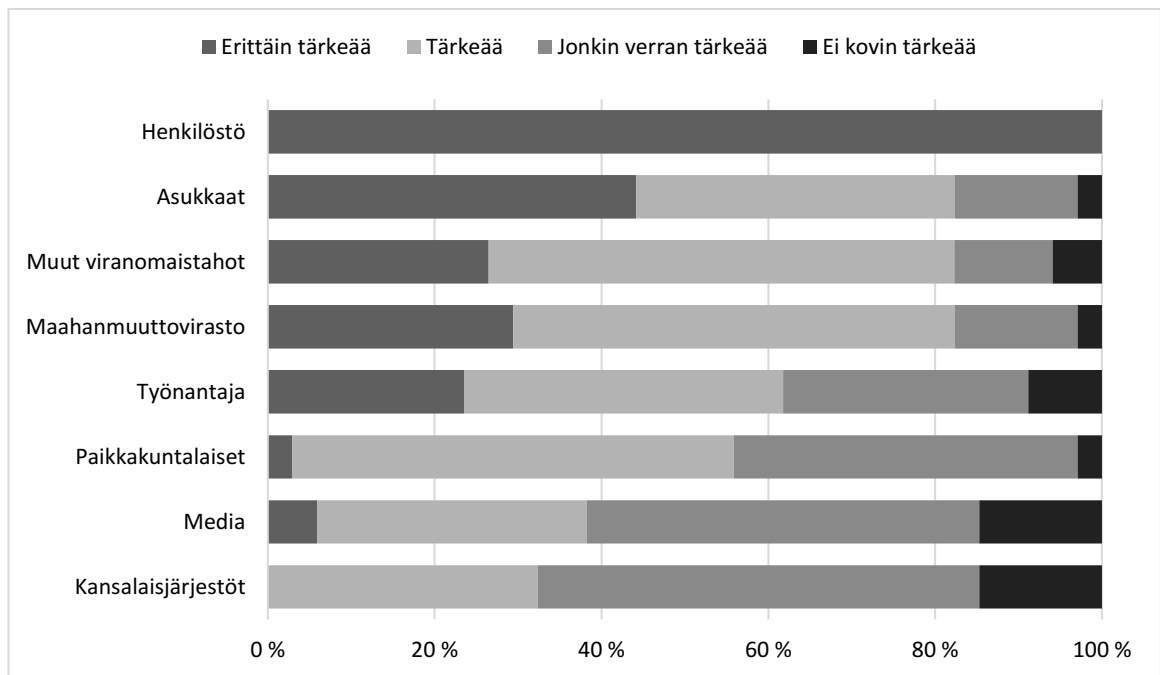
Yleisesti vastauksissa ei ollut paljon vaihtelua ja monien kysymysten kohdalla keskihajonta oli usein pieni (ks. liite 3, kuva 1, 2, 4 & 5). Arvioidessaan työssä kuormittavia ja haastavia tekijöitä johtajien näkemykset poikkesivat toisistaan hieman enemmän kuin muiden vastausten kohdalla. Kokonaisuudessaan kuitenkin vastaajat hahmottivat työtä, ajankäyttöä, sen haasteita ja kuormittavuutta saman tyyppisesti. Vastaanottokeskusten keskinäinen erilaisuus ei korostu johtajien näkemyksissä (vrt. Maahanmuuttoviraston toimintakertomus 2016, 28). Vastaajien saman mielisyyden kiinnostava tulos. Se voi viitata esimerkiksi siihen, että johtajien henkilökohtaisilla piirteillä, koulutustaustalla tai iällä on suhteellisen vähäinen merkitys suhteessa siihen, miten työ koetaan.

4.1 Johtaja henkilöstön johtajana

Avoimessa kysymyksessä 33:sta vastaajasta 28 mainitsi henkilöstöjohtamisen, tai siihen liittyvän teeman korostuvan vastaanottokeskuksen päivittäisessä johtamistyössä. Henkilöstöjohtamiseen viitattiin termeillä henkilöstötyö, -johtaminen, -asiat tai -hallinto. Osa vastaajista oli avannut teemaa jollakin tavalla. Mainittuja asioita olivat työntekijöiden ohjaaminen ja suunnan näyttäminen, työn organisointi, työntekijöiden tehtävänkuvan kirkastaminen, henkilöstön tukeminen, henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen, tiimihengen vaaliminen, työyhteisön sisäisten ristiriitojen ratkominen ja palautteen antaminen. Vastausten perusteella johtajan tehtävänä on

hallinnoida ja organisoida työtä, mutta myös toimia henkilöstön tukena ja ristiriitojen selvittäjänä.

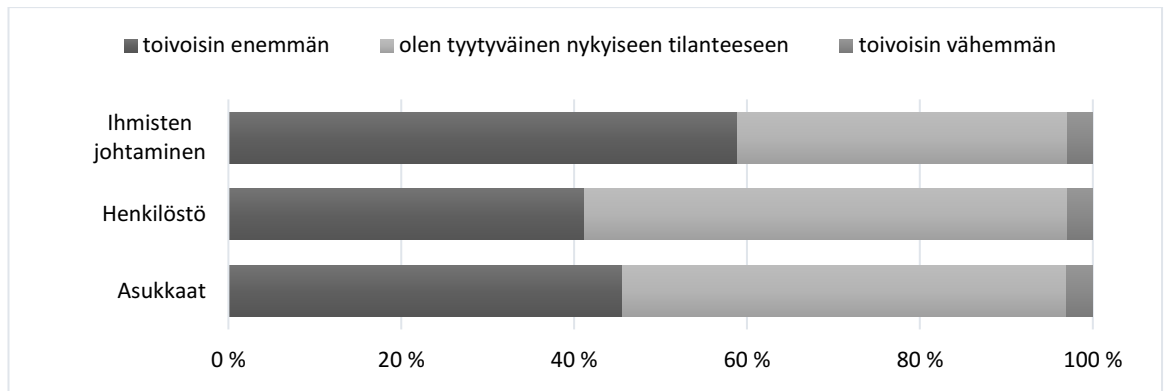
Päivittäisessä johtamistyössä korostuva ihmisten ja erityisesti henkilöstön johtaminen korostui johdonmukaisesti myös johtajien ajankäytön kohdalla. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että johtajan tulisi resursoida omaa aikaansa nimenomaan henkilöstön johtamiseen (kuva 1). Tämä saattaa osaltaan johtua työntekijöiden moninaisista koulutustaustoista ja siitä, että vastaanottokeskuksiin rekrytoitiin nopealla aikataululla paljon uusia työntekijöitä vuosina 2015-2016. Mielenkiintoista ajankäytön resursoinnin kohdalla on myös se, että vaikka vastaanottokeskukset olivat paljon esillä mediassa esimerkiksi vuonna 2015, johtajat eivät pitäneet mediaan resursoitua aikaa johtamistyön näkökulmasta kovinkaan tärkeänä.



Kuva 1 Arvioi, mihin kohderyhmään johtajan tulisi resursoida omaa työaikaansa.

Vaikka henkilöstöön käytetty aika koettiin tärkeäksi, osa johtajista koki, ettei siihen ole riittävästi aikaa. Vain 19 (56%) vastaajista oli tyytyväinen ajankäyttöönensä henkilöstön johtamisen osalta. 14 johtajaa (41%) haluaisi käyttää enemmän aikaa henkilöstön johtamiseen (kuva 2, s.26). Ajankäyttöön liittyvä pohdinta heijastui myös tutkimushaastattelussa, jossa johtaja viittasi henkilöstöjohtamiseen toisaalta keskusteluina ja kohtaamisina ja toisaalta hallinnollisena ”paperityönä”. Hän (H1)

totesi, että välillä päivät kuluvat vain hallinnollisten asioiden parissa koneen äärellä, mutta ”läsnäolo on varmasti se mitä toivotaan tosi paljon ja välillä se onnistuu, välillä ei.”



Kuva 2 Arvioi omaa ajankäyttöäsi suhteessa eri sidosryhmiin ja työn osa-alueisiin.

Henkilöstön johtaminen oli johtajien mukaan työssä haastavaa ja henkisesti kuormittavaa. Se oli haastavista asioista keskimäärin kolmanneksi haastavin ja henkisesti kuormittavista tekijöistä keskimäärin toiseksi eniten kuormittava tekijä. (liite 3, kuva 4 ja 5.) Haastavimmaksi asiaksi johtajat kokivat asukkaiden passiivisuuden ja henkisesti kuormittavammaksi epävarmuuden työn tulevaisuudesta. Muutokset toimintaympäristössä kuormittivat johtajia keskimäärin yhtä paljon kuin henkilöstön johtaminen. Huomionarvoista on, että johtajat arvioivat niin haastavia kuin kuormittavia asioita maltillisesti. Keskiarvoja tarkasteltaessa mikään tekijä ei kuormittanut tai haastanut johtajia erittäin paljon tai usein.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen oli kaikkien vastaajien mukaan ainakin jossain määrin tarpeellista. Välttämättömäksi sen kehittämisen arvioi 5 johtajaa (15%), tärkeäksi 11 (32%) ja jossain määrin tärkeäksi 18 johtajaa (53%).

4.2 Johtaja turvapaikanhakijoiden johtajana

Asiakastyön tai siihen liittyvän teeman mainittiin korostuvan päivittäisessä johtamistyössä 12 kertaa (vrt. henkilöstöjohtaminen 28 mainintaa). Turvapaikanhakijoihin resursoitu aika nähtiin tärkeänä, mutta ei niin tärkeänä kuin henkilöstöön resursoitu aika (kuva 1, s.25). 28 johtajaa (82%) piti turvapaikanhakijoihin resursoitua aikaa erittäin tärkeänä tai tärkeänä ja vain yksi

johtaja ajatteli, ettei se ole tärkeää. Nämä vastaukset osoittavat, ettei turvapaikanhakijoiden johtaminen ole johtajille yhtä keskeistä kuin henkilöstön johtaminen, mutta kuitenkin olennainen osa johtajan työkenttää.

Ajankäytön kohdalla johtajien näkemykset olivat samansuuntaisia suhteessa henkilöstöön ja turvapaikanhakijoihin (kuva 2, s.26). 17 johtajaa (51%) oli tyytyväisiä ajankäyttöön, mutta 15 (46%) toivoi, että voisi käyttää lisää aikaa suhteessa turvapaikanhakijoihin. Avoimessa kysymyksessä yksi vastaaja totesi, että johtajan arjessa ”suurin osa ajasta menee organisointiin ja hallinnon tehtäviin. Loput ajasta valmentavaan johtamiseen ja esimerkiksi johtamiseen. Hyvin vähän aikaa asiakastyöhön.” Johtajien arviot työajan käyttämisestä heijastavat tätä näkemystä vain osittain, sillä kuitenkin puolet vastaajista oli tyytyväisiä turvapaikanhakijoihin käytettyyn aikaan.

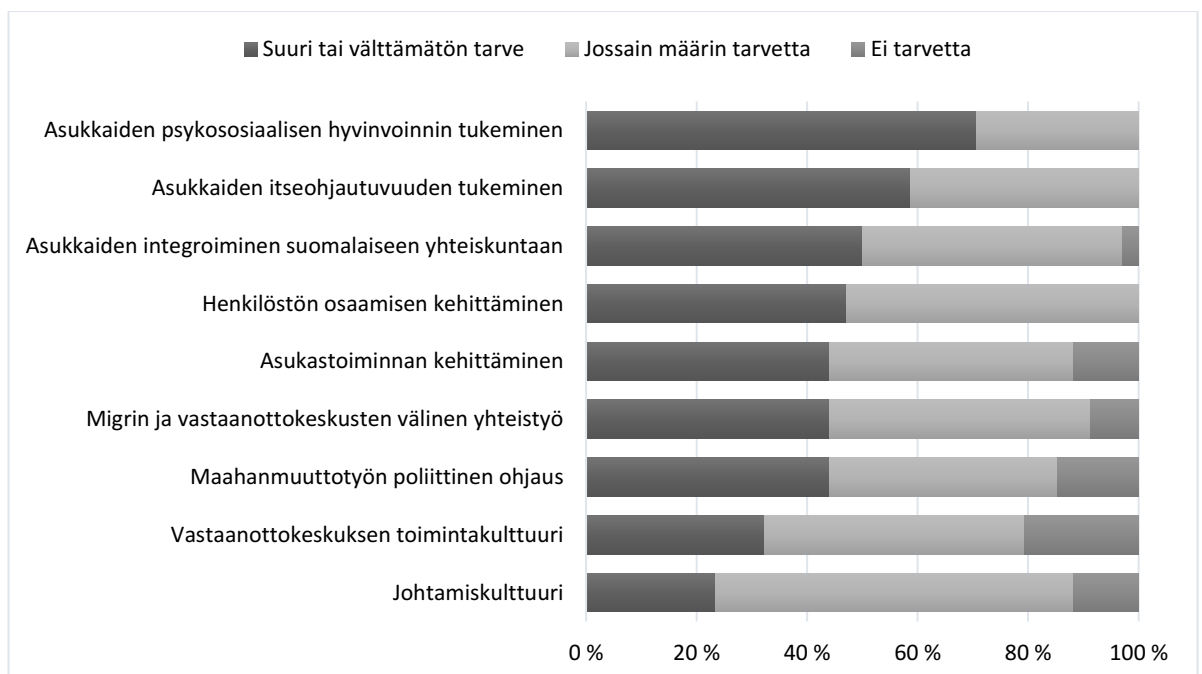
Vastaanottokeskukset vaikuttavat olevan erilaisia siinä, kuinka paljon johtaja on tekemisissä turvapaikanhakijoiden kanssa, tai ajatellaanko turvapaikanhakijoiden johtamisen olevan johtajan, vai jonkun muun tehtävä. Jo aiemmin viittaamani lainauksen mukaan ”[j]ohtamistyylistä ja työn järjestämisestä riippuen korostuu myös henkilökohtainen persoona vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa”. Tekemäni haastattelut vahvistivat tämän huomion: eri keskuksissa johtajan työ on käytännössä järjestetty eri tavoin ja myös johtajan persoona heijastuu siihen, mihin työaikaa käyttää. Kuitenkaan kyselyaineiston perusteella ei vaikuta siltä, että johtajilla olisi kovin erilaisia näkemyksiä suhteessa turvapaikanhakijoihin. Kyselyyn vastanneista suurin osa ajattelee, että johtajan täytyy resursoida aikaa myös turvapaikanhakijoihin. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että johtajat kohtaavat arjessaan henkilöstön lisäksi turvapaikanhakijoita, he organisoivat asiakastyötä, hoitavat asiakkaiden asioita, keskustelevat päätöksistä, ratkovat turvapaikanhakijoihin liittyviä ongelmatilanteita, antavat psykososiaalista tukea ja pyrkivät osaltaan kehittämään asiakastyötä ja pitämään yllä asiakastyytyväisyyttä.

Turvapaikanhakijoihin liittyvät tekijät myös haastoivat ja kuormittivat johtajia. Asukkaiden passiivisuus oli johtajia keskimäärin useimmin haastava tema (ks. liite 3, kuva 4). Passiivisuuden koki silloin tällöin haastavana 15 johtajaa (44%) ja usein 14

johtajaa (41%). Asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemisen koki silloin tällöin haastavana 11 johtajaa (32%) ja usein 13 johtajaa (38%).

Työn epävarmuuteen ja muutokseen liittyvät tekijät ja henkilöstön johtaminen kuormittivat johtajia enemmän kuin turvapaikanhakijoihin liittyvät tekijät (ks. liite 3, kuva 5). Turvapaikanhakijoiden mielenterveysongelmat ja käytös kuormittivat johtajia jossain määrin. Turvapaikanhakijoiden mielenterveysongelmat koki työssä kohtalaisen kuormittavaksi 14 johtajaa (42%) ja hyvin kuormittavaksi 6 (18%). Turvapaikanhakijoiden käytöksen kokivat puolestaan ja kohtalaisen kuormittavaksi 8 henkilöä (24%) ja hyvin kuormittavaksi 5 henkilöä (15%).

Haasteina koetut tekijät heijastuivat kysymyksessä työn tärkeistä kehityskohteista. Kaikki johtajat näkivät vähintään jonkinlaisen tarpeen asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemisen kehittämistyölle (kuva 3). 24 johtajan (71%) mukaan kehittämiselle oli suuri tai välttämätön tarve. Myös turvapaikanhakijoiden itseohjautuvuuden tukeminen, asukkaiden integroiminen suomalaiseen yhteiskuntaan ja asukastoiminnan kehittäminen arvioitiin tarpeellisiksi kehittämiskohteiksi.



Kuva 3 Missä suhteessa vastaanottokeskustyötä tulisi erityisesti kehittää?

On kiinnostavaa, ettei suurin osa johtajista arvioi vastaanottokeskuksen toiminta- tai johtamiskulttuuria työn välttämättömänä kehityskohteena (kuva 3, s.28). Johtajien ajattelussa ne eivät ole välttämättä yhteydessä esimerkiksi asukkaiden itseohjautuvuuden tukemiseen, vaan siitä erillinen asia. Vastaukset nostavat esiin kysymyksen siitä, onko turvapaikanhakijoihin suhtautuminen, esimerkiksi heidän psykososiaalisen hyvinvoinnin tukeminen, erillinen toimenpide vai osa toiminta- ja johtamiskulttuuria? Onko edes mahdollista kehittää turvapaikanhakijoiden itseohjautuvuutta tai muita mainittuja asioita muuttamatta vastaanottokeskuksen toiminta- ja johtamiskulttuuria?

Kysely osoittaa, että vastaanottokeskusjohtajan arjessa korostuu johtajan identiteetti ihmisten johtajana ja ihmissuhdetyön ammattilaisena. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä niin suhteessa henkilöstöön kuin turvapaikanhakijoihinkin. Ajanhallinta on työssä haastavaa ja monet johtajat toivovat lisää aikaa erityisesti ihmisten johtamiseen. Henkilöstön johtaminen kuormittaa johtajia keskimäärin enemmän kuin turvapaikanhakijoihin liittyvät teemat. Johtajia kuormittaa myös epävarmuus työn tulevaisuudesta ja toimintaympäristön muutos.

Turvapaikanhakijoihin liittyvät teemat - erityisesti asukkaiden passiivisuus - puolestaan haastavat johtajia henkilöstöjohtamista enemmän. Nämä teemat nousevatkin työn tärkeimmiksi kehityskohteiksi, erityisesti asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukeminen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Tästä näkökulmasta vastaanottokeskustyötä tulisi kehittää erityisesti suhteessa turvapaikanhakijoihin. Vastaanottokeskustyön näkökulmasta on olennaista pohtia, millaisilla johtamiskäytännöillä on mahdollista vahvistaa turvapaikanhakijoiden psykososiaalista hyvinvointia ja toimijuutta. Tämä on myös yhteiskuntaan integroitumisen näkökulmasta tärkeä kysymys, sillä käytännössä ihmiset saattavat viettää vastaanottokeskuksissa useita vuosia. Miten ja mihin suuntaan turvapaikanhakijat kehittyvät ihmisinä, lapsina, nuorina tai aikuisina sinä aikana, jonka he viettävät vastaanottokeskuksessa? Onko vastaanottokeskus vain välitila, vai voisiko se olla jotakin muuta (vrt. Rainio 2015, 108-109, 117, 121)?

Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen on työn näkökulmasta tärkeää. Tällä hetkellä vastaanottokeskustyöhön ei ole erillistä koulutusta ja henkilöstö tulee työhön

hyvin erilaisista taustoista. Johtaja on avainasemassa henkilöstön kouluttajana, sillä hän pystyy määrittelemään vastaanottokeskuksen työ- ja toimintakulttuuria. Pohdittavaksi kuitenkin jää, olisiko yhteiskunnallisesti tarpeen tarkentaa myös henkilöstön koulutusvaatimuksia ja kartoittaa, minkälaisia valmiuksia ja taitoja vastaanottokeskuksissa työskentelevät ihmiset tarvitsevat.

Seuraavaksi tarkastelen kyselyssä esiin noussutta ihmissuhdetyön tematiikkaa laadullisen aineiston näkökulmasta. Haastatteluissa johtajat kertoivat työstään suhteessa henkilöstöön ja turvapaikanhakijoihin. Laadullisen aineiston kautta tarkastelen sitä, miten ihmisten johtaminen rakentuu diskursiivisesti ja miten puheen kautta rakentuva toiminta mahdollisesti muokkaa vastaanottokeskuksen todellisuutta.

5 Ihmissuhdetyön diskursiivinen rakentuminen

Ihmissuhdetyötä rakentavat ja suuntaavat osaltaan erilaiset organisatoriset, kulttuuriset ja yhteiskunnalliset diskurssit. Diskurssit voivat olla paikallisia tai laajempia, yhteiskunnallisia tai kulttuurisia. Sosiaalisen konstruktionismin ja diskurssianalyttisen tutkimuksen hengessä ajattelen, että puheella rakennetaan sosiaalisia käytäntöjä (Wetherell ym. 2001, 16). Kategorioiden käyttö ei siis ole neutraalia, vaan se muovaa inhimillisen vuorovaikutuksen ja organisatorisen kulttuurin luonnetta. Siksi kategorioiden tarkastelu itsessään ja suhteessa institutionaaliin käytäntöihin voi tuoda esiin vastaanottokeskustyötä, sen johtamista sekä turvapaikanhakijoiden tilannetta luonnehtivia tekijöitä.

Tunnistin laadullisesta aineistosta neljä diskurssia, joihin kiinnittyi neljä erilaista kategoriaparia. Johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen liittyvään puheeseen liittyvät tiimityö- ja työhyvinvointidiskurssit. Näihin kiinnittyvät osallistavan johtajan ja aktiivisen tiimiläisen, sekä huolta pitävän johtajan ja kuormittuneen alaisen kategoriat. Johtajan ja turvapaikanhakijoiden väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen liittyvään puheeseen liittyvät instituutio- ja ihmisyydiskurssit. Näihin kiinnittyvät puolestaan palveluntarjoajan tai virkamiehen ja asiakkaan ja ihmisen ja ihmisen kategoriat. Osittain diskurssit ja kategoriat haastavat toisiaan, mutta elävät johtajien puheessa myös limittäin. Kategoriaparit heijastelevat vastaanottokeskusjohtamisen vuorovaikutuksellista todellisuutta ja kertovat osaltaan myös siitä, miten valta vastaanottokeskuksen kontekstissa jakautuu.

5.1 Tiimityödiskurssi

Erityisesti kahdessa haastattelussa oli läsnä johtajan ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvä tiimityödiskurssi. Diskurssiin kiinnittyvät johtajan ja työntekijän kategoriat, jotka olen nimennyt tarkemmin osallistavan johtajan ja aktiivisen tiimiläisen kategorioiksi. Johtaja asemoituu tiimityön mahdollistajaksi, joka keskustellen osallistaa työntekijät tekemään päätöksiä ja linjaamaan työtä. Samankaltainen kategoriapari rakentuu myös kolmannen johtajan puheessa, hänen kertoessaan olevansa esimiehenä ”joukkueelle”. Joukkue luo mielikuvan tiimistä, joka

tähtää kohti yhdessä sovittuja tavoitteita yhteispuelillä. Jokaisen pelaajan panosta tarvitaan, jotta yhteistoiminta onnistuu.

Aineistokatkkelma A¹

1 H: onksun mielestä jotain erityistä täs henkilöstöjohtamisessa, täs niinku vorkkityön
2 kontekstissa, et sulla on kokemusta sitte muualtaki. (V: mm) Niin mitkä asiat sun mielestä
3 korostuu nimenomaan tässä vastaanottokeskustyössä?

4 V: Tässä korostuu tää moniammatillisuus, et kun on, on niinkun tuota monen alan osaajia ja,
5 ja ja sitten se, se keskinäinen työ, yhteinen työn tekeminen ja tiedon jakaminen, minusta se on
6 niinku sellanen, sellanen mikä ehkä poikkeaa niissä missä aikasemmin oon ollu [...] ehkä tää
7 on semmonen, semmonen erilainen haaste, haaste ollu niinku itelleki tässä (H: joo) tässä
8 niinku huomata ja osata niinkun lähteä niinku ratkomaan ja miettimään yhdessä
9 henkilökunnan kanssa että miten nyt niinkun näistä kipupisteistä päästäis niinku eteenpäin
10 sitten.

11 H: Mm, mitä tota, mitä hyvää ja huonoa sun mielestä liittyy siihen moniammatillisuuteen?

12 V: Mm. No siinä mielessä tämmöst, meiän toiminnassa se on hyvää, että tavallaan, öö, kun
13 ajatellaan että mitä palveluita niinkun lakisääteisesti esimerkiks meiän täytyy
14 vastaanottotoiminnassa antaa, niin se että mä koen sen tavallaan hyvänä, että me ollaan kaikki
15 tässä samassa, tavallaan yhdessä tekemässä sitä, ja silloin se parhaimmillaan, niin me
16 pystytään niinkun sitä palvelua mitä meidän kuuluu asiakkaalle antaa niin antamaan hyvin.
17 (H: Mm.) Mut sit taas se tuo ne omat haasteet, koska eri henkilöstöryhmillä on eri
18 lainsäädännöt siellä taustat [...] tän tyyppisiä niinkun asioita, mitkä voi tulla siellä sitten ehkä,
19 ehkä sitten, öö, hidastamaan sitä kehitystä tai sitä, yhdessä sovittuja pelisääntöjä, et sit pitää
20 taas miettiä että no mites me tää nyt sit tehdään kuitenkin [...] H1

Aineistokatkkelma B.

1 V: että ehkä semmonen, myös se oma asenne, se on hirveän vaikeata niinkun nyt pukea
2 sanoiksi, mutta että ehkä se on se oma asenne ja niinku semmonen rauhallisuus ja se ihmisten
3 vakuuttaminen siitä, että hei, kyllähän me näistä niinku yhdessä selvittää, ja niinku näyttää
4 työntekijöille, että esimiehinä on niinku työntekijöitten puolella ja tuota samassa veneessä ja
5 yhdessä niinku hoidetaan, tietenki se sitten aina YT-neuvotteluissa se vastakkainasettelu

¹ Aineistokatkkelmissa H viittaa haastattelijaan, V vastaajaan. Olen erotellut haastattelut lyhenteillä H1, H2 ja H3. Viitatessani aineistokatkkelmaan olen merkinnyt tekstiin kohdan, johon viitataan (esim. A,5). Lainatessani aineistoa muilta osin viitataan haastatteluun tekstissä lyhenteellä (H1, H2, H3).

- 6 niinku ihan selkeästi aina vahvistuu, mutta tuota, mutta että koko ajan säilyttää sen yhteyden
7 ja sen matalan kynnyksen sinne työntekijäpuolelle [...] H2

Johtajien puheessa rakentuu ajatus työyhteisöstä yhdessä toimivana tiiminä. Sana *yhdessä* toistuu johtajien puheessa: me ollaan kaikki tässä samassa, tavallaan *yhdessä* tekemässä (A,15, ks. myös A,8,19). Työstä selvittää *yhdessä* ja työhön liittyviä asioita hoidetaan *yhdessä* (B, 3,5). Johtaja ei ratkaise myöskään työssä kohdattavia ongelmia yksin, vaan niitä lähdetään miettimään ja ratkomaan ”*yhdessä* henkilökunnan kanssa” (A,8-9). Myös työn pelisäännöt on sovittu *yhdessä* työntekijöiden kanssa (A,19). Yhteisien pelisääntöjen ja toimintaohjeiden määrittely nousee esiin myös toisaalla haastattelussa, jossa johtaja kertoo: ”toisaalta sitten se minun johtaminen on että, *yhdessä* henkilökunnan kanssa päätetään meidän toimintaohjeita, miten käyttäydytään vastaanottokeskuksessa [...]” (H1) Pelisäännöt ja käyttäytymisohjeet ovat nimenomaan johtajan ja työntekijöiden yhdessä muotoilemia.

Ensimmäisen katkelman lopussa johtaja käyttää me -muotoa. Meidän täytyy, me ollaan, me pystytään ja meidän kuuluu (ks. A,13-16, 20). Puhe meistä on retorinen keino, joka viittaa ryhmän yhteisiin intresseihin (Jokinen 1996, 139). Työorganisaation kontekstissa puhe meistä lienee melko tyypillistä, mutta ei itsestään selvää. *Me* viittaa siihen, että työntekijät ja johtaja ovat osa samaa ryhmää, jolla on yhteinen tavoite. *Me* ei viittaa vastaanottokeskukseen kokonaisuudessaan, vaan johtajaan ja muihin työntekijöihin. Seuraava katkelma vahvistaa ja toisintaa tätä me -asetelmaa:

[M]ietitään yhdessä että mitä jonkun hankalan keissin kautta joudutaan tekemään tai on hyvä tehdä [...] koska asiakashan on se keskiössä siinä, sen takiahan me tätä tehdään että meillä on turvapaikanhakijoita ja me ollaan heidän tavallaan työvälineitä. H1

Asiakas on toiminnan keskiössä, mutta asiakkaat eivät kuulu meihin. *Me*, eli johtaja ja työntekijät muodostavat retorisesti vastaanottokeskuksen, jonka haltuun ja asiakkaiksi turvapaikanhakijat tulevat. Myös aineistokatkelmassa B. *me* rakentuu johtajasta ja muista työntekijöistä. Vaikka työ olisi joskus haastavaa, *me* selvittää yhdessä. *Me* on

implisiittisesti mukana myös seuraavissa lauseissa: [me olemme] samassa veneessä ja [me] yhdessä hoidetaan (B,4-5).

Samassa veneessä viittaa metaforana yhteyteen ja samassa joukossa olemiseen: samassa veneessä ollaan menossa samaan suuntaan ja yhteinen kulkuneuvo kiinnittää matkustajat toisiinsa. YT-neuvottelut murtavat me -konstruktiota ja erottavat johtajan ja työntekijät eri leireihin. Johtaja kuitenkin pehmittää YT-neuvottelujen vaikutusta mutta sanoilla: ”mutta tuota, mutta että koko ajan säilyttää sen yhteyden ja sen matalan kynnyksen” (B,6-7). Sisäryhmän yhteys ja *meidän* kategoria on johtajan mukaan mahdollista säilyttää YT-neuvottelujen tuomasta uhkasta huolimatta.

Johtajien puheessa rakentuvasta meidän kategoriasta on mahdollista erottaa osallistavan johtajan ja aktiivisen tiimiläisen kategoriat. Yhteinen työn tekeminen ja tiedon jakaminen (A,5) ja myös keskustelu, johon haastatteluissa viitataan useaan kertaan, ei ole mahdollista ilman työntekijöiden aktiivisuutta. Se edellyttää työntekijöiltä osallistumista ja johtajalta myös heidän osallistamistaan. Tämä tulee eksplisiittisesti esiin aineistokatkelmassa A, jossa johtaja kertoo, että hänen on pitänyt opetella käytäntöä, jossa asioita mietitään ja ratkotaan tiiminä (ks. rivit 7-9). Aktiivisen tiimiläisen kategoriaa vahvistaa myös johtajan viittaus monen alan osajiin (ks. A,4), joka toistuu myös toisaalla aineistossa. Johtaja tarvitsee tiimiläisiään, monen eri alan osajia. Johtajien puheesta ei löydy viittauksia siihen, etteivät työntekijät osallistuisi tai kantaisi vastuutaan. Johtajat kyllä mainitsevat, että varsinkin uusia työntekijöitä on joutunut ohjaamaan ja tukemaan. Henkilöstön ammattitaito on kuitenkin kasvanut ja haastatteluhetkellä he pystyvät jo ”itsenäisesti ratkaisemaan” asioita (H1).

Kategoriapari osallistava johtaja ja aktiivinen tiimiläinen häivyttää johtajan ja työntekijöiden välistä valtaetäisyyttä ja asemoi johtajan osaksi työtiimiä. Johtaja ei voi käskyttää työntekijöitä, vaan asioista pitää pystyä keskustelemaan ja eri näkökulmia pitää kyetä näkemään työntekijöiden kanssa yhdessä. Johtajan ja työntekijöiden välisten keskustelujen tärkeys ja ”läsnäoleva kuunteleminen” nousevat esiin haastatteluissa.

Hierarkkisesti samalla tasolla olemista rakentaa myös puhe ammattilaisuudesta: ”Ja sitten niistä asioista keskustellaan, mutta harvemmin, valitettavasti minun päätökset

on eri mitä on meidän muiden työntekijöiden, että kyllä minä pidän meidän työntekijöitä niin ammattilaisina [...]” (H1). Tässä yhteydessä johtaja viittaa turvapaikanhakijoita koskeviin päätöksiin ja ammattilaisuuden kategoriaan, johon hän ja työntekijät kuuluvat. Johtaja itse ammattilaisena on positiossa, josta käsin hän voi arvioida työntekijöiden ammattilaisuutta. Hän toteaa, että yleensä hänen ja muiden työntekijöiden päätökset ovat samanlaisia, mikä kertoo siitä, että he jakavat ammattilaisuuden kategorian. Johtaja ja työntekijät ovat ammattihenkilöitä, joilla on kykyä arvioida tilanteita ja tehdä päätöksiä.

Tiimityödiskurssia haastaa puhe, jossa johtaja positioituu pikemmin päätöksentekijäksi ja linjanpitäjäksi kuin muiden valmentajaksi tai työtiimin jäseneksi. Yksi haastateltavista kertoo, että johtajan tulee olla sovitteleva ja keskusteleleva, mutta hänen on kuitenkin oltava päättäväinen, se, joka ei ole ”vietävissä”. Samassa yhteydessä hän jatkaa:

[K]yllä siinä pitää olla sit sitä, sitä semmosta selkärankaa ja päättäväisyyttä myöskin mukana, et se ei oo aina mukavaa [...] varsinkin tää henkilöstöjohtaminen ei oo mukavaa, koska sä joudut olemaan, tekemään koko aika ehkä, tai paljon semmosia ratkaisuita, mitkä ei välttämättä niinkun miellytä sitten. H1

Tässä puhettavassa mielikuva tiimistä horjuu ja johtaja erottuu päätöksentekijäksi. Toisessa haastattelussa johtaja kuvaa rooliaan niin, että johtaja on ”samanlainen ja samalla tasolla tietyllä tavalla, mutta kuitenkin sitten erillinen” (H2). Johtaja ei siis ole täysin samanlainen tiimin jäsen muiden työntekijöiden kanssa. Tiimityödiskurssia haastavassa puhettavassa johtajan ja työntekijöiden välinen valtaetäisyys on suurempi: valta on selkeästi johtajalla, joka joutuu tekemään myös vaikeita ratkaisuja. Johtaja asemoituu epäkiitolliseen asemaan (”johtaminenhan ei oo mukavaa”) ja jossain määrin henkisesti yksin, muusta työyhteisöstä erilliseen positioon.

5.2 Työhyvinvointidiskurssi

Toinen johtajan ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvä puhetapa on työhyvinvointidiskurssi. Johtajan ja työntekijöiden kategoriat saavat erilaisen

merkityksen kuin tiimityödiskurssin yhteydessä. Työhyvinvointipuhe nostaa esiin huolta pitävän johtajan ja kuormittuneen alaisen kategoriat. Johtajan moraalisiin velvollisuuksiin kuuluu johtajana tukea ja tarvittaessa ohjata työntekijöitä lisäpalveluiden piiriin.

Aineistokatkkelma C.

1 V: [...] tossa on sitä kipualuetta että mikä niinku yrittää päästä ulos ja meidän tehtävä olis täs
2 nyten, nyt sitten, minun tehtävä nimenomaan saada semmonen toimintamalli et kaikilla olis
3 hyvä tehdä töitä. (H: Mmm) Et se on todella ja se työjaksaminen ja työhyvinvointi ne niinkun
4 on nyt tässä, sanotaanko vielä viime syksystä (H: joo) korostunu ku meiän asiakkaat on alkanu
5 saamaan paljon kielteisiä päätöksiä, niin silloin henkilöstöä kuormitetaan niinku suhteettoman
6 paljon koska sieltä tulee se kaikki se paha olo tavallaan ja se huoli, turvapaikanhakijoiden
7 huoli tulevaisuudesta ja kaikki tämmönen, sehän kuormittuu henkilökuntaan sitten, et miten
8 me sit saatais toisaalta se työhyvinvointi pysymään edes kohtuullisena. (H: Joo) Et kyllä se on
9 semmonen iso haaste. (H1)

Aineistokatkkelma D.

1 V: [E]ttä ehkä sekkin on sitten sitä henkilöstöjohtamista että minä näen hirveän tärkeänä sen,
2 että ihmiset pääsee sitten purkamaan niitä haastavia tilanteita, mitä on ollu, että tietenki se, ne
3 toimenpiteet ja muut puretaan siellä palavereissa ja tällä tavalla että et sieltä opitaan niistä
4 tapahtumista, mutta että sitten myöski se, ettei kellään jää sitä taakkaa niin meillä on
5 työnohjaus ja sitten meillä on vielä työpsykologipalveluja, niinku jokainen voi varata niitä
6 ihan ittekseenkin, ja joskus minä jopa suosittelen, että voi varata, että kuitenkin pääsee niinkun
7 ne asiat ja tunteet purkamaan ulos ettei ne sitten, esimerkiks, no voi olla se
8 sijaistraumatisoituminen, toisella puolella voi olla sitten se kyynistyminen siihen työhön, että,
9 suojellaan sitä ihmisten psyykettä ja jaksamista. (H2)

Johtaja viittaa aineistokatkkelmassa (C,3-4) eksplisiittisesti työjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin teema on työyhteisössä kriittinen kysymys, sillä tämänhetkisessä tilanteessa työntekijöitä ”kuormitetaan niinku suhteettoman paljon” (C,4-5). Katkelma on ikään kuin alaisten työhyvinvointiin liittyvää huolipuhetta. Teema on läsnä myös toisessa katkelmassa (D), vaikka johtaja ei siinä käytäkään eksplisiittisesti työhyvinvoinnin käsitettä. Työn henkinen kuormittavuus tulee ilmi johtajan puheessa: työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus ”purkaa niitä haastavia

tilanteita” tai purkaa tunteita ja asioita ”ulos” (D,2,7). Purkamiselle ei liene tarvetta, jos ei ole jotakin purettavaa, eli työntekijöitä henkisesti kuormittavia tilanteita.

Katkelmassa D johtaja käyttää asiantuntijakieltä; termejä kuten sijaistraumatisoituminen, kyynistyminen, työnohjaus ja työpsykologi (D,5,8). Asiantuntijakieli kertoo toisaalta siitä, ettei johtaja nojaudu vain omaan ajatteluunsa, vaan laajemmin tunnistettuihin ja perusteltuihin ilmiöihin. Viittaamalla käytäntöihin, kuten työnohjaus, tai ilmiöihin, kuten sijaistraumatisoituminen, johtaja myös osoittaa oman pätevyytensä: hän on ammattilainen, joka ymmärtää työhön liittyviä ilmiöitä ja niiden taustalla vaikuttavia syy-seuraussuhteita. (Suoninen 2012, 91.)

Sanavalinnat viittaavat myös aikakaudelle ominaiseen kieleen, ilmiöihin ja kulttuuriin (Juhila ym. 2012, 46-47). Työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigma on noussut 2010-luvun Suomessa hallitsevaksi johtamisparadigmaksi. Työhyvinvointipuhe kertoo organisaation olevan ajan hermolla, ja se yhdistyy ajankohtaisiin kysymyksiin esimerkiksi työurien pidentämisestä ja työn tuottavuuden parantamisesta (Seeck 2008/2012, 304-305). Työhyvinvointidiskurssi heijastaa tämän hetken kulttuurista ja organisatorista tietovarantoa ja kulttuurisia oletuksia. Näitä oletuksia katkelmassa ovat esimerkiksi huoli ihmisten psyykkisestä jaksamisesta, ajatus siitä, että haastavia tilanteita täytyy jollakin tavalla purkaa, purkamisen yhdistäminen puhumiseen (katkelmassa mainitaan palaveri, työnohjaus ja työpsykologi, jotka mielikuvallisesti rakentuvat keskustelun varaan) ja johtajan asettaminen moraaliseen vastuuseen työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. Katkelma on hyvä esimerkki siitä, kuinka puhe ikään kuin huomaamatta latautuu aikaan kiinnittyvillä kulttuurisilla merkityksillä.

Työhyvinvointidiskurssin sisällä johtaja kategorisoituu työhyvinvoinnin ylläpitäjäksi, työntekijöiden huolenpitäjäksi. Ensimmäisessä katkelmassa johtaja käyttää me-muotoa, mutta tarkentaa sen pronominiin *minun* (C,2). On nimenomaan johtajan tehtävä pitää huolta siitä, että ”kaikilla on hyvä tehdä töitä.” Toisessa katkelmassa johtajan rooliin ja vastuuseen suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin rakentuu samankaltainen moraalinen lataus.

Toinen johtaja sijoittaa itsensä huolenpitäjän kategoriaan tekemällä selontekoa palveluista, joita vastaanottokeskuksen työntekijöille on tarjolla työhyvinvoinnin ja

henkisen jaksamisen ylläpitämiseksi: ”meillä on työnohjaus ja sitten meillä on vielä työpsykologipalveluja, jokainen voi varata niitä” (D,4-5). Hänen lisäyksensä ”joskus *minä* jopa suosittelen, että voi varata” (D,6) vahvistaa hänen positiotaan huolenpitäjänä. Johtaja siis tarkkailee tilannetta, ja tilanteen niin vaatiessa suosittelee työntekijöitä hakeutumaan työhyvinvointia ylläpitävien palvelujen piiriin. Huolenpitämisen tavoitteena on ”suojella ihmisten psyykettä ja jaksamista” (D,9). On mielenkiintoista, etteivät johtajat mainitse mitään mahdollisesta omasta kuormittumisestaan tai esimerkiksi omasta tarpeestaan työnohjaukseen.

Työntekijöille rakentuu kuormittuneen alaisen kategoria. Valitsin termin alainen, vaikkei sitä tekstissä mainita, sillä se korostaa johtajan ja työntekijän välistä eroa: katkelmissa korostuu johtajan vastuu. Alaiset kuormittuvat heihin kohdistuvan paineen vuoksi: ”sieltä tulee se kaikki se paha olo tavallaan ja se huoli - kaikki tämmönen, sehän kuormittuu henkilökuntaan sitten” (C,7). Työntekijöihin kohdistuvaa kuormitusta kuvaa myös johtajan toteamus:

[T]raumatisoituneitten ihmisten kanssa töitten tekeminen, ihmisten, jotka ei tiedä mitä heille seuraavana päivänä välttämättä tapahtuu niin, jokainen voi arvata, että kuinka haastavaa se on [...] H2

Johtaja puhuttelee kuulijaa viitaten yleiseen tietoon - jokainen voi kuvitella, kuinka haastavaa työskentely turvapaikanhakijoiden kanssa on (Jokinen 2016, 283). Näin työn haastavuus tai henkinen kuormittavuus on tavallaan puhujan ja kuulijan välinen itsestänselvyys.

Turvapaikanhakijat sijoitetaan kuormittajan kategoriaan. ”Sieltä”, eli turvapaikanhakijoilta, ”tulee kaikki se paha olo”, joka ”kuormittuu henkilökuntaan” (C,5-6). Yllä johtaja puolestaan sijoittaa turvapaikanhakijat traumatisoituneen ihmisen kategoriaan, johon linkittyy ajatus siitä, että traumatisoitunut ihminen on hankala, hänen kanssaan on haastavaa ja raskasta toimia. Toisaalla haastattelussa turvapaikanhakijoihin yhdistyy myös turvallisuutta uhkaavia määreitä. Asiakastapaamisissa työntekijät ovat välillä kokeneet tilanteen epämiellyttäväksi tai uhkaavaksi. Turvapaikanhakija kuormittaa työntekijöitä siis monella tavalla.

Kiinnostavaa tiimityö- ja työhyvinvointidiskursseissa on johtajan ja työntekijöiden välisiin kategorioihin liittyvä jännite. Johtaja asemoituu toisaalta työntekijöiden kanssa samalle viivalle, tekemään työtä yhdessä, mutta toisaalta selkeästi erilaiseen asemaan, johtajaksi, joka tekee vaikeita päätöksiä ja joka pitää muista huolta. Kiinnostavaa on myös se, miten näissä diskursseissa turvapaikanhakijat rajautuvat omaksi ryhmäkseen. Seuraavaksi tarkastelen instituutiodiskurssia, joka valaisee tarkemmin johtajan suhdetta turvapaikanhakijoihin.

5.3 Instituutiodiskurssi

Institutionaaliset äänensävyt ovat läsnä monien työyhteisöjen puheessa - institutionaalista vuorovaikutusta onkin tutkittu paljon (Jokinen 2012, 231). Myös vastaanottokeskusjohtajien puheessa on läsnä institutionaalinen puhe ja siihen linkittyvät kategoriakäytännöt. Ne tulevat esiin instituutiodiskurssissa, joka liittyy johtajan ja turvapaikanhakijoiden väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Siinä johtajalle rakentuu palveluntarjoajan, toisaalta myös virkamiehen kategoria, turvapaikanhakijalle puolestaan asiakkaan kategoria. Instituutiodiskurssi heijastelee vastaanottokeskustoimintaa sääteleviä yhteiskunnallisia rakenteita ja kuvaa sitä kieltä, jolla vastaanottokeskustoiminnasta puhutaan virkamiestasolla.

Aineistokatkkelma E.

- 1 H: Mmm. No, sellasta mä oon vielä pohdiskellut, että ää, kun siinä kyselyssäkin niin kaikki
- 2 vastaajat käytti sanaa asiakas (V: Mm) näistä niinkun turvapaikanhakijoista, niin ooksä
- 3 miettinyt sitä, että minkä takia he on nimenomaan asiakkaita eikä vaikka asukkaita tai?
- 4 V: Joo, mielenkiintoinen kysymys. Eee. (.) Meidän asukkaat, ehkä se asukkaat, asiakas tulee
- 5 siitä, vois ajatella, tää on vaan niinkun mun pohdintaa tässä, että et ku me tarjotaan erilaisia
- 6 palveluita, he tulee niinkun jos he olis, jos nää työntek-, meidän turvapaikanhakijat olis
- 7 asukkaita, niin mä ajattelisin sen ehkä niin, et he, et me tarjottais vaan sitä asumispalvelua
- 8 heille (H: Mm) et he asuu niin sanotusti meillä vuokralla, jos tällasta sanaa voi käyttää. Me
- 9 tarjotaan heille asunto, he ois asukkaita, mut kun he on asiakkaita niin mä koen, että se on
- 10 semmonen laajempi näkökulma siihen asiaan (H: Mm) turvapaikanhakija, että että et me ei
- 11 niinku lokeroida heitä mihinkään siis se ei oo tarkoitus et se on jotaki harmaata asiakasmassaa,
- 12 vaan se on semmonen, mä nään että se on semmonen laajempi näkemys siitä että mitä kaikkea,
- 13 et me tarjotaan erilaisia palveluita, me ollaan täällä, täällä vastaanottokeskuksessa sen takia,
- 14 että he saa määrättyjä palveluita, mä en osaa käyttää muuta sanaa ku palvelu (H: Mm) et he

15 saa niinku määrättyjä palveluita meiltä ku he tarvii siihen terveyteen tai tai sosiaaliseen tai
16 asumiseen liittyen tai koulunkäyntiin liittyen (H: Mm) he saa meiltä sitä, sitä tavallaan sitä
17 palvelua sitä tietoa, mä niinku näkisin sen tällä tavalla että (H: Mm) et se kuvaa enempi ehkä
18 sitä, se asiakkuus kuin asukas. (H: Mm. Joo) En tiedä, mutta itelle ehkä tällanen, koska mietin
19 koko aika, kun puhun asiakkaasta niin mietin sitä, että mitä se tarkoittaa tässä meidän kentässä.
20 (H: Joo) Se tarkoittaa monia asioita. Monia asioita mitä me niinku tavallaan heille tuotetaan,
21 palveluita, kun he on täällä, täällä turvapaikanhakijoina, siinä turvapaikkaprosessissa, kun he
22 ovat täällä. Sitten he ehkä muuttavat, kun, jos he saavat esimerkiksi kuntapaikan ja
23 oleskelupaikan, he muuttavat asukkaaksi johonkin asuntoon, mutta sitten taas heillä syntyy
24 asiakkuussuhteita kunnan sosiaalitoimeen, TE-hallintoon, joihinkin muihin viranomaisiin,
25 mut he on silloin kuntalaisia, he on asukkaita.[...] H1

Aineistokatkkelma F.

1 V: [K]oska me ollaan täällä määrättyä tehtävää varten tässä, tässä työssä ja, tavallaan me
2 myöskin kaikki tiedetään, että, että tää työ loppuu jossain vaiheessa, koska
3 turvapaikanhakijoiden määrä on romahtanut ja koko aika [...] Maahanmuuttovirasto, joka on
4 meidän ohjaava viranomaistaho niin supistaa ja ja lakkauttaa ja meiän tällä kentällä täytyy sit
5 kaikki ne toimenpiteet tehdä, mitä se tarkoittaa yksikön lakkauttaminen, supistaminen, sehän
6 tehdään kaikki tääl, et ohjeet tulee ylhäältä ja me sitten täällä toteutetaan sitä parhaan
7 kykymme mukaan. H1

Haastatteluissa johtajat käyttivät turvapaikanhakijoista yleisimmin termiä asiakas. Myös turvapaikanhakija termiä käytettiin, mutta huomattavasti harvemmin. Kysyin kahdelta haastateltavalta eksplisiittisesti (ks. aineistokatkkelma E,1-3), miksi he käyttävät turvapaikanhakijoista sanaa asiakas, koska mielestäni se oli kiinnostava yksityiskohta, johon olin kiinnittänyt huomiota kyselyn avointen vastausten yhteydessä ja joka toistui haastatteluissa.

Johtaja pitää esitettyä kysymystä mielenkiintoisena ja lähtee pohtimaan sitä. Kysymyksen asettelu asettaa johtajan selontekovelvolliseksi ja haastaa vastatodisteluun. Tähän mennessä haastateltava on käyttänyt palvelu- ja asiakas-termejä useita kertoja kiinnittämättä asiaan mitään huomiota, mutta haastattelijan vaatiessa jatkoselontekoa, johtajan puhetapa muuttuu. (Suoninen 2012, 102-103; myös Suoninen 1999, 27-28.) Vastoin aikaisempaa puhetapaa, johtaja tulee hyvin tietoiseksi omista sanomisistaan: he asuu niin sanotusti meillä vuokralla, *jos tällasta sanaa voi*

käyttää ja he saa määrättyjä palveluita, *mä en osaa käyttää muuta sanaa ku palvelu* (E, 8,14).

Johtaja rakentaa omaa argumenttiaan jossain määrin varovaisesti, osoittamalla, että hän pohtii valitsemiaan sanoja, tai toteamalla, ettei hänen käyttökielellään ole vaihtoehtoista termiä ("mä en osaa käyttää muuta sanaa ku palvelu" E,14). Samanlaista varovaisuutta näkyy siinä, että johtaja useammassa otteessa viittaa vain itseensä termin käyttäjänä ja asian pohtijana: tää on vaan niinkun *mun* pohdintaa tässä, *mä ajattelisin sen ehkä niin tai mä koen* (E,5,7,9).

Haastateltavan varovaisuudesta ja sanojen tiedostamisesta riippumatta vastaus rakentaa ja toisintaa kiinnostavalla tavalla instituutiodiskurssia. Palvelun tarjoaminen ja tuottaminen toistuvat pohdinnassa useita kertoja: *me tarjotaan erilaisia palveluja, he saa määrättyjä palveluita* meiltä, mitä me niinku tavallaan heille *tuotetaan, palveluita*, kun he on täällä (ks. E,5,13-15,20-21; ks. myös E,7,9,16-17 & A,11-12). Vastaanottokeskuksen tehtävä systeeminä tai instituutiona on tuottaa ja tarjota palveluja, nimenomaisesti lakisääteisiä palveluja sen asiakkaille.

Palvelujen tuottaminen ja tarjoaminen ovat läsnä myös toisissa haastatteluissa. Toisen johtajan argumentoidessa kantaansa siihen, miksi hän käyttää sanaa asiakas, hän H1 tapaan rakentaa instituutiodiskurssia: "minä koen sillä tavalla, koska mehän ollaan tämmönen niin sanotusti, mehän tuotetaan palveluja ja palvelujahan käyttää asiakkaat" (H2). Puhetapa on johtajan näkökulmasta olennainen, sillä se legitimoii koko vastaanottokeskuksen toiminnan yhteiskunnallisena instituutiona: vastaanottokeskuksen ydin on tuottaa määrättyjä, lakisääteisiä palveluja. Tämän vuoksi myös "asiakas on toiminnan keskiössä" (ks. aineistokatkelma s.33). Instituutiodiskurssin näkökulmasta, tai sen sisällä, ilman asiakasta, tai hänelle tuotettavia palveluita vastaanottokeskuksen olemassaolon oikeutus instituutiona hämärtyy. (Jokinen 2012, 230-231.)

Johtaja sijoittuu tässä puhettavassa palveluntarjoajan kategoriaan. Jo tiimityödiskurssin yhteydessä tarkasteltu *me* viittaa vastaanottokeskuksen johtajaan ja henkilöstöön, jonka tehtävänä ja velvollisuutena on tuottaa ja tarjota palveluja turvapaikanhakijoille.

Palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen ja asiakas viittaavat termeinä siihen, että institutionaalista todellisuutta hahmotetaan markkinaperustaisella kielellä.

Palveluntarjoaminen linkittyy työn lakisääteiseen määrittelyyn. Lain mukaisesti vastaanottokeskuksen tulee järjestää ”kansainvälistä suojelua hakevan ja tilapäistä suojelua saavan vastaanottopalvelut” (Finlex 746/2011). Aineistokatkelmassa johtaja kertoo työn olevan sidoksissa ohjaavaan viranomaistahoon, eli Maahanmuuttovirastoon ja sen antamiin ohjeisiin (F,3-4,6). Johtamistehtävä siis kiinnittyy laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja asemoi näin johtajan myös virkamiehen kategoriaan. Toisaalla haastattelussa johtaja viittaa virkamiestehtävään suoraan: ”me toimistoina, *virkamiehinä* niin sanottuina [...] ja sitten meidän asiakkaita tossa” (H1). Institutionaalisisessa tehtävässä virkamiehenä johtaja toimii ”määrättyä tehtävää varten” (F,1) ja on ”ylhäältä tulevien” (F,6) ohjeiden edustaja ja toimeenpanija.

Viittaukset ohjaavaan viranomaistahoon ja ylhäältä tuleviin ohjeisiin häivyttävät johtajan persoonallista ja henkilökohtaista roolia vastaanottokeskuksen toiminnan ja kulttuurin ohjaajana ja vastuuhenkilönä. Vetoamalla itseään suurempaan, arvovaltaiseen tahoon (lakiin, Maahanmuuttovirastoon), johtaja jossain määrin sulkee vastaanottokeskustoiminnan ja tätä kautta oman toimintansa mahdollisen kritiikin ulottumattomiin (Jokinen 1999, 138-141). Tällainen puhe ja itsen kategorisointi heijastavat ehkäpä sitä painetta, jota vastaanottokeskustoimintaan on kohdistunut viime vuosina. Toiminnassa ei ole kysymys vain yleisestä solidaarisuudesta tai hyväntekeväisyydestä, vaan toiminnasta jonka ylempi taho on katsonut tarpeelliseksi ja jonka valtiovalta legitimoii. Virkamiehen kategoria on tästä näkökulmasta turvallinen kategoria vastaanottokeskuksen johtajalle.

Turvapaikanhakijat positioituvat instituutiodiskurssissa asiakkaan kategoriaan. Johtajan vastauksessa näkyy edelleen haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus: kysymyksen vuoksi haastateltava on jossain määrin puolustuskannalla ja rakentaa myönteisiä merkityksiä tekemällä tarkennuksen siihen, mitä hän asiakkaalla tarkoittaa: ”se ei oo tarkoitus et se on jotaki harmaata asiakasmassaa” (ks. E,11) (Suoninen 2012, 102). Tekemällä viittauksen kulttuurisesti negatiivisia mielikuvia sisältäviin asioihin: harmaaseen asiakasmassaan ja lokerointiin, johtaja painottaa käänteisesti asiakas -

termiin liittyviä myönteisiä merkityksiä. Asiakkuus ei merkitse kasvottomuutta, vaan pitää sisällään ajatuksen jokaisen asiakkaan yksilöllisyydestä, myös ihmisyydestä. Näistä myönteisistä merkityksistä huolimatta luokitus turvapaikanhakijaksi, ja tätä kautta vastaanottokeskuksen asiakkaaksi on myös kategoriajäsenyys, jolla on vahvat seuraukset. (Jokinen 2012, 229-230.) Asiakkaan kategoria antaa oikeuden palveluihin, mutta samalla oikeuttaa tietyt toimenpiteet asiakasta kohtaan. Kategoriapariin palveluntarjoaja - asiakas linkittyy myös hierarkkinen valta-asetelma. Asiakkaan kategoria selkeyttää johtajan asemaa ja valtaa kokonaissysteemissä. Seuraava aineistokatkelma tarkentaa asiakkaisiin liitettyjä ominaisuuksia, jotka tässä yhteydessä kaventuvat kahteen mahdolliseen vaihtoehtoon:

[S]illon jos asiakas tulee johtajalle, niin hän tulee joko puhutteluun tai sitten hän tulee pyytämään palvelusta, että nämähän ne on, kun johtajalle halutaan aikaa, että jos asiakas itte haluaa, nii hän ajattelee, että hän hyötyy jotenkin siitä, tai sitten se, että asiakas on käyttäytynyt niin huonosti, että johtajan on pakko puuttua [...] H2

Johtajan mukaan turvapaikanhakijat tulevat johtajan tapaamiseen vain kahdesta syystä: jos he pyytävät tapaamista omasta aloitteestaan, he pyytävät johtajalta palvelusta. Toisessa mahdollisessa tapauksessa he ovat käyttäytyneet niin huonosti, että heidät kutsutaan johtajan puhutteluun. Johtaja esittää nämä vaihtoehdot tosiasioina, itsestään selvinä faktoina: ”nämähän ne on, kun johtajalle halutaan aikaa” - eli kyseessä on hyöty-suhde tai kurinpalautus (Jokinen 2016, 283). Kurinpidolliset toimet tulevat esiin myös toisessa haastattelussa: toinen johtaja viittaa niihin kertoessaan, että vastaanottorahan maksaminen useammassa erässä on yksi tapa puuttua ei-toivottuun käytökseen, kuten tupakoimiseen sisällä.

Asiakkaan kategoria oikeuttaa siis tarvittaessa kurinpidollisiin toimiin ja rakentaa valtaetäisyyttä asiakkaan ja työntekijän välille. Asiakkaan kategoriassa turvapaikanhakija asemoituu myös valvonnan alaiseksi. Kysyin yhdessä haastattelussa, onko turvapaikanhakijoita otettu mukaan vastaanottokeskuksen yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Johtaja kertoo:

[S]iivousvuoroissa ja tällaisissa niin siellä he [turvapaikanhakijat] on ollut mukana ja he on itse myöskin saanut miettiä sitä, että miten se siivous tapahtuu ja milloin se sitten tapahtuu, mutta aina meidän ohjaaja valvoo näissä tietenki sitten [...] H1

Turvapaikanhakijoiden valvonta on itsestäänselvyys, jota ei tarvitse selittää tai kommentoida. Ohjaaja ”tietenkin” valvoo sitä, miten siivous tapahtuu. Miksi valvominen on pakollista? Valvominen viittaa vuorovaikutukseen, joka ei perustu tasavertaisuuteen. Samankaltainen valvonta ja turvapaikanhakijoiden elämisen säätely nousevat esiin van der Horstin (2004) tutkimuksessa, jossa hän tarkastelee turvapaikanhakijoiden elämää vastaanottokeskuksissa Alankomaissa. Asiakkaan kategoriassa turvapaikanhakija näyttää menettävän hallinnan suhteessa omaan elämäänsä. Jossain määrin turvapaikanhakijan asema muistuttaa lapsen asemaa suhteessa aikuisiin eli vastaanottokeskuksen työntekijöihin (van der Horst 2004, 43-45; ks. myös Suoranta 2011, 70-92).

Yleisesti ottaen johtajat eivät niinkään puhuneet asiakkaitensa, eli turvapaikanhakijoiden velvollisuuksista, vaan heidän oikeuksistaan tai tarpeistaan, tai heidän elämäänsä liittyvistä haasteista. Oikeastaan ainoa mainituista velvollisuuksista oli osallistuminen työ- tai opiskelutoimintaan neljän tunnin ajan viikossa. Muuhun lakikaan ei velvoita. Asiakkaalla on oikeus ja tarve palveluihin. Tämä oikeus pitää samalla sisällään myös oikeuden turvapaikanhakijoiden toiminnan valvontaan ja interventioihin. Asiakkaan kategoria onkin monitahoinen: toisaalta asiakas huomioidaan, juuri hänelle tuotetaan palveluja, mutta toisaalta asiakkuus etäännyttää ja oikeuttaa erilaisia toimenpiteitä. Asiakkaan kategoria ei ole ainoa tapa hahmottaa turvapaikanhakijoita, vaan sen haastaa laaja ihmisyyden kategoria.

5.4 Ihmisyydiskurssi

Juha Suorannan (2011, 10) pamfletissa eräs turvapaikanhakija viittaa kantasuomalaisten ja turvapaikanhakijoiden samuuteen ja eroihin sanomalla:

Nuo ihmiset, jotka eroavat minusta [...] ovat olemassa täsmälleen kuten minäkin, voin keskustella heidän kanssaan [...] olla samaa ja eri mieltä asioista, mutta vain sillä edellytyksellä, että he ja minä kuulumme samaan maailmaan.

Löytämäni neljäs diskurssi, ihmisyysdiskurssi, rakentaa todellisuutta, jossa turvapaikanhakijat ja vastaanottokeskuksen työntekijät kuuluvat samaan maailmaan. Edellä tunnistetuista diskursseista poiketen siihen kiinnittyvät kategoriat eivät ankkuroidu organisatoriseen tai työn määrittämään asemaan. Ihmisyysdiskurssissa johtaja viittaa turvapaikanhakijoihin ihmisinä ja rakentaa samuutta itsensä, vastaanottokeskuksen työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden välille. Kategoriaparin osapuolet eivät ole toisistaan erilaisia, vaan vastaparina on toinen samanlainen. Ihmisyysdiskurssi elää limittäin muiden diskurssien kanssa ja liukuma asiakkaan ja ihmisen välillä avaa mielenkiintoisen näkökulman aineistoon.

Aineistokatkkelma G.

1 V: [S]emmosta en todellakaan halua että on työpaikalla ollenkaan, että kategorisoidaan niinku
2 asukkaat ja me, vaan tavallaan että okei, tässä on niinkun kasa ihmisiä ja toisilla on kriisi
3 elämässä ja me ollaan nyt tällä puolella jotka heitä auttaa tässä ja kohta he on niinkun
4 tasavertaisia Suomen kansalaisia meidän kanssa ja nyt ollaan vaan tässä, että välttäny
5 semmosta minkäänlaista luokkajakoa siinä että mutta mitä niitä muita semmosia, kyllä siinä
6 niinkun varmaan sellasta tietynlaista pelisilmää pitää olla osalta, ei toi oo mikään poliisin virka
7 että siinä niinkun vaan luetellaan sääntöjä ja käsketään niitä noudattaa vaan ymmärtää se, että
8 ne on aikuisia ihmisiä [...] H3

Aineistokatkkelma H.

1 H: Haluuskä vielä pikkasen kertoo tosta just että sulla on taustaa ulkomailla et mitä se antaa
2 sulle siihen sun työhön johtajana?
3 V: No se antaa kyvyn ennen kaikkea asettua siihen toisen rooliin eli kun on itse käynyt sen,
4 [...] läpi sen että sinä oot täys nolla itse ku sulta poistuu se oma sosiaalinen ympäristö mistä
5 sinut on tietyllä tavalla tunnistettu ja mikä on antanut sulle sen oman arvon siinä yhteisössä
6 Suomessa, ja sit ku se poistetaan kaikki, sit sinä oot kielitaidoton kaveri jossakin paikassa ja
7 tavallaan sun ammattiosaamisella ei oo mitään merkitystä ku sinä et osaa kommunikoida, se
8 niinku se tyhmyyden tunne ja pystyy niinku sisäistään, ymmärtää sen, että tossakin on tosi
9 korkeesti koulutettua hyvää porukkaa ja sit vielä niinkun heillä on tämmönen ikävä riesa sitten
10 vielä niskassa, tommonen pakolaisstatus mitä itsellä ei oo koskaan ollut, kun on paljon
11 puhunut siitä niin se on kipu heille kuitenkin sitten tietyllä tavalla se, että se ei oo kiva sana se
12 pakolainen [...] että sitte kaikki se että itse on ulkomailla asunu niin kun on kantapään kautta
13 tajunnut sen miten vaikeaa voi olla jonkun yksittäisen asian hoitaminen niin pystyy asettumaan
14 siihen [...] kaikkien juhlien aikaan tajuaa sen miten tärkeä heille on juhlia niin mä annan tilaa
15 sille, koska mä itse tiedän kuinka tärkeää on saada [tietty maa] viettää joulua vaikka muut ei

16 viettä sitä, koska se on niinkun osa minua kuitenkin että ehkä ne on, se että on itse ollu
17 ulkomailla, on käynyt tietyllä tavalla sen saman prosessin läpi muutamaan kertaan niin pystyy
18 sitten niinku ehkä jonkin verran samaistuun sille. H3

Aineistokatkelma I.

1 V: [P]uhutaan ihmisistä jokka ei tiedä mitä heille tapahtuu seuraavana päivänä, niin voi
2 kuvitella minkälainen henkinen taakka se sitten on, vaikka monesti ihmiset kuitenkin.
3 Ihminenhan niinkun tietyllä tavalla siihen omaan tilanteeseen kuitenkin niinku mukautuu [...]
4 mutta kyllä tässä työssä on myös huomannut sen, kuinka se ihminen on äärimmäisen sitkeä
5 niinku myös henkisesti, ja selviytyy, niinku selviytyy asioista. H2

Aineistokatkelmissa (G,H,I) johtajat rakentavat usealla eri tavalla samuutta itsensä, työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden välille: ”en todellakaan halua [...] että kategorisoidaan niinku asukkaat ja me, vaan [...] tässä on niinku kasa ihmisiä” (G,1-2). Se, mikä erottaa työntekijät ja turvapaikanhakijat ihmisen kategorian sisällä, on se, että turvapaikanhakijoilla on kriisi elämässä (G,2-3), jonka myötä he positioituvat tässä hetkessä autettaviksi, työntekijät auttajiksi.

Autettavan kategoria ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan sen kumoaa toinen kategoria, jonka johtaja valitsee rakentaessaan argumenttiaan: suomalaisuuden kategoria. Johtaja suuntautuu puheessaan tulevaan: ”*kohta* he on niinkun tasavertasia Suomen kansalaisia *meidän kanssa*” (G,3-4). Kansallisen identiteetin kategorijäsenyys on vahva retorinen keino alleviivata yhdenvertaisuutta. Suomen kansalaisina, toisin sanoen suomalaisina, turvapaikanhakijat ovat muiden suomalaisten kanssa yhtä joukkoa. Huomautus *meidän kanssa* (G,4) vahvistaa vielä johtajan näkemyksen asemoiden turvapaikanhakijat samalle viivalle johtajan ja työntekijöiden kanssa. Tulevaan suuntautuminen heijastuu siis siihen, miten tämä hetki tulkkiiutuu. Jo nyt johtaja asemoi turvapaikanhakijoita tulevan, myönteisen skenaarion, mukaan.

Katkelman lopussa johtaja viittaa aikuisiin ihmisiin (G,8), joka on jossain määrin ristiriidassa suhteessa aikaisemmin viitattuun asiakkaan kategoriaan. Turvapaikanhakijat ovat johtajan mukaan aikuisia ihmisiä, joille ei voi luetella sääntöjä, joita on pakko noudattaa. Viittaamalla aikuisiin johtaja tekee edelleen vihjauksen turvapaikanhakijoiden ja työntekijöiden samuuteen: sanomaton oletus on

se, että johtaja ja työntekijät ovat aikuisia. Näin rivien välissä turvapaikanhakijat asemoituvat työntekijöiden ja johtajan kanssa samaan kategoriaan.

Toisessa aineistokatkelmassa (H.) johtaja asemoi itsensä turvapaikanhakijoiden kanssa samaan kategoriaan ihmisenä, joka on asunut uudessa, vieraassa maassa. Itse sanan käyttö korostaa johtajan omaa kokemuspohjaa: ”itse käynyt sen”, ”itse on ulkomailla asunu”, ”itse tiedän”, ”itse ollu” (H,3-4, 12, 15, 16-17). Konkreettisten esimerkkien kautta johtaja kategorisoi itsensä turvapaikanhakijoiden kanssa samanlaiseksi, kokevaksi ja tuntevaksi ihmiseksi. Tätä kokevaa ihmistä yhdistää oman sosiaalisen arvon ja identiteetin menettäminen uudessa ympäristössä, tyhmyyden tunne, asioiden hoitamisen vaikeus, kielen oppimiseen liittyvät haasteet, koti-ikävä ja omaan kulttuuriin liittyvien tekijöiden merkityksellisyys.

Ihmisyysdiskurssin sisällä johtaja herättää henkiin monia kategoriajäsenyyksiä, jotka kaikki viittaavat turvapaikanhakijoiden ja vastaanottokeskuksen työntekijöiden samuuteen. Johtajan mainitsemat tilanteiset kategoriajäsenyydet, suomalaisuus ja aikuisuus, on mahdollista yhdistää laajemman ihmisyyden kategorian alle, jonka itse asiassa kaikki johtajat herättävät paikoitellen henkiin puheessaan. Mielenkiintoista on, että ihmisyydiskurssissa johtaja korvaa tilanteisen johtaja – työntekijä tai palveluntarjoaja - asiakas identiteetikategorian perustavammalla, mukana kulkevalla ihmisen identiteetillä (Suoninen 2012, 96-97). Ihmisyyteen ei liitetä johtajien ja turvapaikanhakijoiden kohdalla sellaisia lisämääreitä, jotka tuottaisivat merkittävää eroa heidän välilleen.

Myös katkelmassa I. johtaja lainaa ihmisyyden kategoriaa ja rakentaa edellisiä katkelmia epäsuoremmin yhteyden itsensä, työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden välille. Turvapaikanhakijat ovat ihmisiä, jotka eivät tiedä mitä heille seuraavana päivänä tapahtuu ja kuulija voi itsekkin ihmisenä ”kuvitella minkälainen henkinen taakka se sitten on” (I,1-2). Ihmisyyden universaalit piirteet, joihin johtaja viittaa; epätietoisuudesta aiheutuva henkinen kuormitus, elämäntilanteeseen mukautuminen (I,2-3) ja henkinen sitkeys (I,4) rakentavat ihmisyyden kategoriaa, joka yhdistää johtajaa, haastattelijaa ja turvapaikanhakijoita.

Eri diskurssit tai kategoriat eivät poissulje toisiaan, vaan elävät limittäin. Eri diskurssien limittäinen läsnäolo näkyy myös sitaatissa, jossa johtaja pohdiskelee kokemustaan tilanteesta, jossa turvapaikanhakijan palvelut päättyvät, eli hän on jouduttu poistamaan vastaanottokeskuksesta.

[M]eidän piti olla ihan täysin niinku riippumaton taho, joka vain tarjoaa ne palvelut ja tukee sitä ihmistä, niin nyt meidän pitää heittää se ihminen kartanolle, että siinä sitten, se oli semmonen hirveän haastava tilanne tietenki ja uusi kaikille [...] joutu tietenki tekemään ne päätökset tai ilmoittamaan ne Migrin ja poliisiin tekemät päätökset lopulta sitten asiakkaalle että mitä se tarkoittaa täällä vastaanottokentällä että siinäki säily se inhimillisuus, se ihmisen kohtaaminen ja inhimillisuus [...] joskus piti ottaa työntekijä siihen matkaan niinku niihin toimenpiteisiin sitten ja varsinkin ensimmäisen kerran ku jouduttiin ihminen niinku oikeasti poistamaan palveluista [...] H2

Puheessa rakentuu samanaikaisesti instituutio- ja ihmisyysdiskurssit. Vastaanottokeskus on taho, instituutio, joka ”tarjoaa palvelut”, Migrin ja poliisiin päätökset ilmoitetaan ”asiakkaalle” ja asiakas on ”toimenpiteiden” kohteena. Palvelujen päätyttyä ei kuitenkaan heitetä ulos asiakasta, vaan ihminen. Tämä valinta korostaa tilanteeseen liittyvää inhimillistä problematiikkaa, ja tavallaan oikeuttaa hiljaisen kritiikin (Jokinen 1999, 142), tai vähintään kysymyksen herättämisen - voidaanko ihmisiä heittää hyvinvointivaltiossa kadulle? Onko vastaanottojärjestelmä tältä osin toimiva?

Johtajan valinta on mielenkiintoinen - eettisesti hankalan kysymyksen tai aiheen edessä yksi selviytymiskeino voisi olla vetäytyä ammattiroolin suojaan ja puhua nimenomaan teknisemmin asiakkaasta. Tässä johtaja kuitenkin herättää henkiin ihmisyyskategorian. Samassa yhteydessä johtaja viittaa myös itseensä ja muihin työntekijöihin ihmisinä: ”käytiin sitten työporukassa läpi, varsinkin niitten *ihmisten* kanssa, jotka oli siinä tilanteessa mukana” rakentaen näin samuutta heidän ja turvapaikanhakijoiden välille, vaikkakin kyseessä olevassa tilanteessa korostuu heidän asemansa ja tilanteensa erilaisuus.

Myös kolmannessa haastattelussa ihmisyydiskurssi ja ihmisyyden kategoria limittyvät instituutiodiskurssiin. ”[S]e on tärkeä, että siellä on se ihminen, turvapaikanhakija on tärkeä, hänelle sitten niitä palveluita annetaan” (H1). Asiakkaan ja ihmisen kategoriat eivät ole toisensa poissulkevia. Ne kuitenkin tuottavat erilaista näkemystä turvapaikanhakijoista. Asiakkaan kategoria on suomalaisen yhteiskunnan institutionaalisessa kontekstissa niin tavanomainen kategoria, ettei sen käyttöön tule arkiajattelussa välttämättä kiinnitettyä huomiota. On kuitenkin välillä tarpeellista pysähtyä miettimään, millaisia oletuksia, arvoja ja kulttuurisia kerrostumia käyttämiimme termeihin liittyy. Jos puhe on toimintaa, silloin se suuntaa organisatorisia käytänteitä. Seuraavaksi tarkastelenkin miten edellä käsitellyt diskurssit ja identiteetikategoriat muokkaavat institutionaalisia johtamiskäytäntöjä.

5.5 Diskurssit ja identiteetikategoriat institutionaalisten johtamiskäytäntöjen rakentajina

Kategoria-analyysissa instituutioiden katsotaan rakentuvan arkisten käytäntöjen kautta, esimerkiksi johtajan ja organisaation muiden jäsenten välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa (Jokinen 2012, 227). Diskurssit ja kategoriat rakentavat ajatusta siitä, mitä johtaminen vastaanottokeskustyön kontekstissa merkitsee ja miten, tai millaisin ehdoin johtajan, työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden keskinäinen vuorovaikutus rakentuu.

Tiimityödiskurssi rakentaa matalaa organisaatiota, jossa työyhteisön hierarkia ei korostu. Työntekijät ovat työyhteisön aktiivisia toimijoita. Johtajan ja työyhteisön jaettu ymmärrys ja päätökset syntyvät pitkälti keskustellen. Diskurssi muotoilee institutionaalista työjärjestystä vetämällä rajan työyhteisön ja turvapaikanhakijoiden välille. Työntekijät tekevät johtajan kanssa päätöksiä turvapaikanhakijoihin liittyvistä asioista. Työntekijät ja johtaja ovat toimijoita, turvapaikanhakijat toiminnan kohteita.

Institutionaalisesti kiinnostava jännite liittyy tiimityödiskurssista selkeästi eroavaan puhetapaan, jossa korostuu johtajan ja työyhteisön välinen valtaetäisyys. Johtamisesta syntyy erilainen mielikuva, jos vertailukohtina on johtaja ja henkilöstö ratkomassa ja miettimässä asioita yhdessä ja tilanne, jossa johtaja, jolla on ”selkärankaa ja päättäväisyyttä”, tekee päätöksiä, joiden takana henkilöstö ei välttämättä seiso. Johtaja

elää johtajan kategoriaan liittyvien moraalisten odotusten ristipaineessa. Työntekijät odottavat häneltä todennäköisesti osallistavaa ja keskustelevaa otetta; ehkä ylempää tulevat ohjeet ja määräykset asettavat odotuksen jämäkästä päätöksenteosta. Tästä karkein esimerkki on YT-neuvottelut, joihin haastatteluissa viitattiin. Pohdittavaksi jää, mikä on organisaation todellisuudessa tiimityödiskurssin ja toisenlaisen puhettavan välinen jännite ja miten se näkyy organisaation käytännöissä? Kuinka usein johtaja joutuu tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä muita? Kuinka pitkälle tiimityön käytännöt ulottuvat?

Edellä olen keskittynyt puheeseen toimintana ja sitä kautta rakentuvaan todellisuuteen. Puhe kuitenkin nivoutuu myös organisaation materiaaliin ratkaisuihin. Johtajan mukaan tällä hetkellä materiaaliset olosuhteet eivät luo edellytyksiä optimaaliselle kanssakäymiselle turvapaikanhakijoiden kanssa:

H: Mikä ois sun mielestä optimaalinen tila, jos saisit ite päättää nii?

V: No olis ihan toisen tyyppinen, siis ehkä joku sen tyyppinen toimistotila missä olis iso ala-aula, mistä voitais ottaa asiakkaat vastaan missä olis sitten asiakaspalvelutiskit ja tän tyyppiset sitten [...] H1

Materiaaliset ratkaisut synnyttävät osaltaan sosiaalista järjestystä: asiakaspalvelutiskin toisella puolella on työntekijä ja toisella asiakas. Heillä on kummallakin omat, erilliset vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Vuorovaikutusta ja kohtaamista määrittää rakenne, ihmisen paikka systeemissä ja kunkin osapuolen institutionaalinen tehtävä. Samankaltaista järjestystä rakentaa virkamiehen ja asiakkaan kategoriat. Ne luovat selkeän rajanvedon eri osapuolten välille ja ylläpitävät vastaanottokeskuksen työjärjestystä. (Jokinen 2012, 234, 229.)

Vastaanottokeskuksen asiakkuuteen ei liity moraalista odotusta siitä, että turvapaikanhakijat olisivat omalta osaltaan rakentamassa vastaanottokeskuksen yhteisöä, muovaamassa sen toimintakulttuuria tai tuottamassa itse osaa ”palveluista”. Palvelujen tuottaminen ja tarjoaminen asemoivat asiakkaat melko passiiviseen positioon. Heidän toimijuutensa rajautuu palvelujen vastaanottamiseen, kuluttamiseen tai käyttämiseen. Asiakkaan kategoriaan linkittyy myös turvapaikanhakijoiden valvonta ja puhuttelu. Johtajat viittaavat haastatteluissa tilanteisiin, jossa

turvapaikanhakijoille on järjestetty erityistä ohjelmaa, mutta vain muutama on ilmestynyt paikalle. Tällaiset tilanteet luonnollisesti turhauttavat työntekijöitä. Onko mahdollista, että asiakkaan kategoria, johon turvapaikanhakijat vastaanottokeskussysteemissä asemoidaan, osaltaan passivoi heitä?

Koracin (2003) mukaan se, miten turvapaikanhakijat asemituvat suhteessa toisiin vastaanottavassa maassa, riippuu pitkälti maan toimintakäytännöistä ja kontekstista. Hän vertaili entisestä Jugoslaviasta tulleita pakolaisia Italiassa ja Alankomaissa. Alankomaissa, jossa vastaanoton toimintakäytännöt ovat valtion määrittelemiä ja institutionalisoituneita, asettumisen materiaaliset lähtökohdat olivat kunnossa, mutta pakolaisten yhteiskunnallinen integroituminen heikkoa. Institutionaalisessa systeemissä turvapaikanhakijat menettivät äänensä, eikä heillä ollut mahdollisuutta käyttää sosiaalista pääomaansa rakentaakseen siltoja yhteiskuntaan. Vastaanottokeskus tavallaan sulki heidät yhteiskunnan ulkopuolelle.

Italiassa, jossa valtiollinen avustusjärjestelmä oli kehittymätön 2000-luvun alussa, pakolaiset joutuivat käyttämään enemmän omia resurssejaan ja muodostamaan epämuodollisia verkostoja aloittaakseen elämän uudessa maassa. Asettuminen oli materiaalisesti ja taloudellisesti haastavaa, mutta Italian pakolaiset integroituvat yhteiskuntaan hyvin. Korac peräänkuuluttaa pakolaisten tunnistamista sosiaalisina toimijoina toimenpiteiden kohteena olemisen sijaan (engl. social actors vrs. policy objects).

Koracin tutkimus osoittaa, että vastaanottojärjestelmä vaikuttaa turvapaikanhakijoiden toimijuuteen. Näiden tulosten valossa kysyn: salliiko asiakkaan kategoria turvapaikanhakijoille omistajuutta vastaanottokeskusyhteisössä? Toimivatko instituutiodiskurssin sisällä muotoutuvat johtamis- ja vuorovaikutuskäytännöt turvapaikanhakijoiden toimijuuden ja yhteiskuntaan integroitumisen esteenä?

Diskurssit heijastavat sitä, millaisessa viitekehyksessä vastaanottokeskustyöstä puhutaan, eli miten sen todellisuutta rakennetaan. Ne kertovat myös siitä, miten työ hahmottuu laajemminkin yhteiskunnallisesti ja millaisten arvojen varaan työ rakentuu. Työelämäkulttuurin näkökulmasta ei ole yllättävää, että henkilöstön johtaminen

kiinnittyy johtajien puheessa tiimityö- ja työhyvinvointidiskursseihin. Kumpikin niistä heijastelee johtamiseen 2000-luvulla liitettyjä painotuksia, ajatuksia ja ilmiöitä.

Vastaanottokeskus hahmottuu diskursseissa toisaalta institutionaaliseksi asiakasyksiköksi, toisaalta ihmisyyhteisöksi. Instituutiodiskurssi nousee ainakin osittain vastaanottokeskustyölle lainsäädännössä muotoilluista raameista, se nojaa siis yhteiskunnallisesti ”jähmettyneeseen käytäntöön”. Jähmettyneidenkin käytäntöjen jatkuvuus edellyttää kuitenkin niiden uusintamista ja hyväksyntää vuorovaikutuksellisissa kohtaamisissa. (Suoninen 1999, 24.) Vaikka institutionaalinen konteksti vaikuttaa siihen, miten tai millaisista positioista käsin vuorovaikutus tapahtuu, toimijat myös itse rakentavat institutionaalista kontekstia ja heillä on myös mahdollisuus haastaa se (Jokinen 2012, 231).

Tästä näkökulmasta onkin mielenkiintoista, että ihmisyydiskurssi haastaa instituutiodiskurssin. Yhdessä haastattelussa ihmisyydiskurssi on selkeästi instituutiodiskurssia vahvempi, kahdessa muussa haastattelussa se liittyy instituutiodiskurssin laitamille ja sisään. Ihmisyydiskurssi avaa hyvin inhimillisen näkökulman johtamiseen. Vuorovaikutuksessa kohtaa kaksi aikuista ihmistä. Tämä asetelma hämärtää institutionaalista työjärjestystä, sillä rakenteita tärkeämpää on ihmisen kohtaaminen. Voiko institutionaalinen organisaatio toimia ilman selkeää sosiaalista järjestystä ja hierarkiaa? Voiko johtaja olla ihminen ihmiselle ja samalla virkamies asiakkaalle? Entä miten liittyyvät osallistavan johtajan, päätöksentekijän ja huolenpitäjän kategoriat suhteessa työntekijöihin ja millaisia jännitteitä erilaiset kategoriajäsenyydet tuovat vuorovaikutukseen? (Suoninen 2012, 115.)

Kategorioiden tutkiminen haastaa pohtimaan, millaisia mahdollisuuksia ylipäätään institutionaalisisessa kontekstissa on vuorovaikutussuhteiden hahmottamiselle. Mitkä kategoriat ovat mahdollisia tai häiritseviä? Vastaanottokeskusjohtajan työ on hektistä, jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden sietämistä. Siksi johtajilla tuskin on paljoakaan aikaa reflektoida omaa johtamistaan ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen johtajan olisi kuitenkin tarpeellista pysähtyä refleктоimaan oman työnsä diskursiivista luonnetta. Millaista todellisuutta johtaja puheellaan luo?

6 Tulosten tulkinta

Tekemäni kyselyn mukaan yli puolet johtajista näkevät asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin ja asukkaiden itseohjautuvuuden tukemisen työn tärkeinä kehityskohteina (ks. s.28). Vastaanottokeskusten toimintakulttuurin tai erityisesti johtamiskulttuurin kehittäminen ei kuitenkaan ole johtajien mukaan yhtä tärkeää. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että juuri johtamis- ja toimintakulttuurin kehittäminen voisi osaltaan olla vastaus turvapaikanhakijoihin liittyviin kehittämistarpeisiin.

Identiteetti johtamisen näkökulmasta johtajan ja organisaation muiden jäsenten itseymmärryksellä siitä, ketä he ovat tai mihin ryhmään he kuuluvat, on suurta merkitystä. Toimiessaan tehtävässään johtajan tulisi ottaa selvälle, millainen on organisaation jäsenten, tässä yhteydessä vastaanottokeskuksen työntekijöiden tai turvapaikanhakijoiden, käsitys siitä, keitä he ajattelevat olevansa tai millaisia sisäryhmiä organisaatiossa on. Johtajan tulisi myös reflektoida kriittisesti sitä, millaisiin ryhmiin (tai kategoria-analyysin kielellä jäsenkategorioihin) hän johtamansa ihmiset tai ryhmät intuitiivisesti puheessa ja käytännöissä sijoittaa ja millaisia merkityksiä näihin kategorioihin liitetään. Näiden todennäköisesti moninaisten ja ristiriitaisienkin käsitysten pohjalta johtajan tulisi lähteä muotoilemaan jaettua käsitystä siitä, keitä organisaation jäsenet ovat ja mikä heidän merkityksensä ryhmänä on. (Haslam 2012, 17.)

Jos johdettavat eivät katso jakavansa johtajan kanssa samankaltaisia arvoja tai normeja tai kuuluvansa tämän kanssa samaan ryhmään, jää johtajan vaikutus vähäiseksi. Organisaatio voi kyllä toimia ja tehtävät tulevat suoritettua, mutta ryhmän sosiaalinen potentiaali jää uinumaan. Sosiaalisen identiteetin teoria ei ole johtamisen valtavirtänäkemys, eikä moni johtaja välttämättä hahmota tehtävänsä ”identiteettiryhtymänä” (Haslam ym. 2012, 17). Se on kuitenkin yksi tapa hahmottaa johtamista ja pohtia sitä, miksi johtajat menestyvät tai epäonnistuvat tehtävässään. Huomaamattaan moni johtaja saattaa puheilla, teoilla tai käytännöillä rakentaa eroja itsensä ja johdettavien ihmisten välille, tai jopa loukata johtamiensa ihmisten

arvomaailmaa. Tällaisessa tilanteessa on todennäköistä, etteivät johdettavatkaan etsi heidän ja johtajan välisiä yhteisiä tekijöitä.

Tarkasteltaessa laadullisen aineiston tuloksia identiteetti johtamisen näkökulmasta, aineisto osoittaa, että johtajat rakentavat yhteisiä merkityksiä itsensä ja työntekijöiden välille. Tiimityö- ja instituutiodiskursseissa johtajaa ja työntekijöitä yhdistää esimerkiksi yhteinen työn tekeminen ja ammattilaisuuden kategoria. Johtaja ja työntekijät rakentavat yhdessä puheillaan ja teoillaan vastaanottokeskuksen työ kulttuuria. Institutionaalisessa mielessä johtaja ja työntekijät kaikki työskentelevät saman tavoitteen eteen; heidän tehtävänä on tuottaa ja tarjota lakisääteisiä palveluja turvapaikanhakijoille. Jos aineistoa tarkastelisi lähtökohtaisesti sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta, löytyisi sieltä muitakin esimerkkejä siitä, miten johtajan ja työntekijöiden välinen sisäryhmä muotoutuu tai voi muotoutua. Esimerkiksi viikoittaiset tai kuukausittaiset yhteiset palaverit ovat yksi käytäntö, joiden avulla käsitystä ”meistä” on mahdollista työstää tavallaan huomaamatta keskustellen. Myös identifioituminen vastaanottokeskusta ylläpitävään taustajärjestöön ja sen arvoihin tai laajemminkin auttamisen tai solidaarisuuden eetos voivat olla johtajia ja työntekijöitä ryhmänä yhdistäviä tekijöitä.

Työhyvinvointidiskurssissa johtaja kategorisoituu työntekijöiden huolenpitäjäksi ja näin heidän esitaistelijakseen. Esimerkiksi johtajan maininta siitä, että on hänen vastuullaan, että ”kaikilla olisi hyvä tehdä töitä” osoittaa hänen pyrkivän toimimaan koko työyhteisön hyväksi. Johtajan roolia esitaistelijana puolestaan murtaa Maahanmuuttoviraston supistamispäätökset, YT-neuvottelut tai tilanteet, joissa johtajan pitää tehdä päätöksiä tai pysyä linjassa, joka ei välttämättä miellytä työntekijöitä. YT-neuvottelut on aineistosta noussut esimerkki tilanteesta, jossa johtajan ja muiden työntekijöiden välinen ryhmäidentiteetti rakoilee. Identiteetti johtamisen näkökulmasta työn muuttuva toimintaympäristö ja mukautuminen Maahanmuuttoviraston päätöksiin todella haastavat johtamisen. Tämä on yksi näkökulma, jota voisi tutkia tarkemmin identiteetti johtamisen näkökulmasta. Miten johtaja voi ennallistaa ryhmäidentiteetin tilanteessa, jossa hän on joutunut työntekijöiden vastapuolelle?

Tiimityö-, työhyvinvointi- ja instituutiodiskurssit vahvistavat käsitystä johtajasta ja työntekijöistä yhtenä joukkona, mutta samalla niiden kautta turvapaikanhakijat asemoituvat erilliseksi ryhmäksi. Johtajien suhde turvapaikanhakijoihin näyttääkin rakentuvan varsin erilaiselle perustalle kuin heidän suhteensa työntekijöihin. Turvapaikanhakijat eivät ole osa ”meitä”, vaan asiakasryhmä, joiden asioita johtaja ja työntekijät hoitavat. Asiakkaan kategoria vahvistaa institutionaalista työjärjestystä ja rakentaa selkeän eron johtajan ja turvapaikanhakijoiden välille. Institutionaalista näkökulmasta tämä asetelma on luonnollinen ja looginen – yleisesti ottaen virkamiestoimiston johtaja ei johda asiakkaita, vaan työyhteisöä ja asiakkuuksia. Perinteisessä organisaatioajattelussa työntekijät ja asiakkaat ovat erillisiä ryhmiä.

Vastaanottokeskukset kuitenkin eroavat tässä mielessä perinteisestä virkamiestyöstä. Kyselyn mukaan johtaja on yhteydessä myös turvapaikanhakijoihin. Vastaajan toteamus ”asiakaspinnan tunteminen on erittäin tärkeää” kuvaa monien muidenkin johtajien näkemystä, sillä 28 johtajaa (82%) piti turvapaikanhakijoihin resursoitua aikaa tärkeänä. Keskuksissa, jossa asuminen on keskitettyä, vastaanottokeskuksessa asuvien tai työskentelevien ihmisten yhteisömyyden korostuu - tekemisissä ollaan päivittäin.

Identiteetti johtamisen näkökulmasta tiimityö-, työhyvinvointi- ja instituutiodiskurssit osoittavat, ettei johtaja ole turvapaikanhakijoiden johtaja. Näiden diskurssien sisällä korostuvat vastaanottokeskuksen työyhteisön ja turvapaikanhakijoiden välille rakentuvat erot, joiden myötä turvapaikanhakijat rajautuvat diskursiivisesti omaksi ryhmäkseen. Edellä mainitut diskurssit korostavat myös johtajan ja turvapaikanhakijoiden välistä valta-asetelmaa, jossa turvapaikanhakijat ovat institutionaalisen hallinnan, esimerkiksi valvonnan kohteita. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa turvapaikanhakijat on tunnistettu ryhmänä, jolla on vain vähän valtaa vaikuttaa omaan elämäntilanteeseensa (ks. Koistinen & Jauhiainen 2017). Jos vastaanottokeskuksen arjessa korostuvat johtajan ja turvapaikanhakijoiden välille muodostuvat erot, ei johtajalla ole mahdollisuuksia innostaa tai motivoida tätä joukkoa toimimaan ryhmänä.

Toisaalta instituutiodiskurssista on mahdollista tehdä identiteetti johtamisen näkökulmasta myönteinen tulkinta: palvelujen tarjoaminen, johon aineistossa

viitataan, on työtä turvapaikanhakijoiden hyväksi. Näin vastaanottokeskuksen johtaja on tavallaan turvapaikanhakijoiden esitaistelija. Ehkä tätä yksi haastattemistani johtajista tarkoitti sanoessaan, että ”asiakas on toiminnan keskiössä”. Ajattelen myös, että jokainen haastatelluista johtajista tähtäsi työssään siihen, että turvapaikanhakijat kohdataan ihmisinä ja heillä on keskuksen puitteissa hyvä olla. Paradoksaalisesti kuitenkin asiakkaan kategoria samanaikaisesti erottaa turvapaikanhakijat omaksi ryhmäkseen ja purkaa mahdollisuuksia aktiiviseen toimijuuteen. Tämän tutkielman aineisto on suppea ja se herättää kysymyksiä, joita tulisi tutkia tulevaisuudessa tarkemmin. Miten turvapaikanhakijoiden asiakkuus rakentuu laajemmin vastaanottokeskuksissa ja mitä määreitä asiakkuuteen liitetään? Tässä työssä olen käsitellyt kategorisoinnin voimaa rajauksen vuoksi vain johtajan näkökulmasta. Sitä olisi hedelmällistä lähestyä myös turvapaikanhakijoiden itsensä näkökulmasta. Turvapaikanhakijat eivät ole vain diskurssien kohteita, vaan myös he kategorisoivat ja näin rakentavat myös itse itseään (vrt. Bergström & Knights 2006). Olisi kiinnostavaa tutkia sijoittavatko turvapaikanhakijat itse itsensä asiakkaan kategoriaan, ja millaisin tavoin he tätä kategoriaa rakentavat?

Aineistosta löytyy esimerkki myös johtajan aktiivisesta identiteettityöstä (aineistoesimerkit G & H), mikä kertoo organisatorisen todellisuuden moni-ilmeisyydestä ja vastaanottokeskusten keskinäisestä erilaisuudesta. Yksi johtajista rakentaa aktiivisesti samuutta hänen ja turvapaikanhakijoiden välille. Suomalaisen, aikuisen ja ihmisen kategoriat ovat strategioita, joiden kautta rakentuu jaettu ymmärrys ”meistä”. Tavallaan näiden kategorioiden aktiivinen käyttö on keino tasapainottaa asiakaskategorian voimaa ja neuvotella turvapaikanhakijoille myös muunlaisia identiteettejä ja niihin kiinnittyviä moraalisia velvollisuuksia ja oikeuksia. Ehkä organisatorisessa todellisuudessa ratkaisevaa ei ole yhden kategorijaäsenyyden käyttö, vaan se miten erilaiset kategorijaäsenyydet suhteutuvat toisiinsa.

Yksi identiteetti johtamiseen liittyvä haaste on sosiaalisen identiteetin rakentaminen ryhmän kanssa, joka on lähtökohtaisesti arvoiltaan hyvin heterogeeninen, kuten turvapaikanhakijat (Marucco 2017, 95, 99). Turvapaikanhakijoiden keskuudessa on lukuisia identiteettejä ja yksi vastaanottokeskuksissa raportoitu haaste on eri etnisten ryhmien väliset ristiriidat (Koistinen 2017, 56, 59). Tämän tutkielman kyselyyn vastanneita johtajia asukasryhmien väliset konfliktit haastoivat keskimäärin harvoin.

Turvapaikanhakijoiden moninaisuutta ryhmänä kuvaa myös Nykäsen ja muiden (2018, käsikirjoitus) huomio siitä, että monet vastaanottokeskusten asukkaat ovat ”yhdessä yksin”, he eivät koe kuuluvansa samaan narratiiviin tai historialliseen liikehdintään.

Johtajan haaste kasvaa, kun yhtälöön lisätään vastaanottokeskusten työntekijät, jotka hekin ovat heterogeeninen ryhmä. Toisaalta moniarvoisuus ja moninaisuus voivat tarjota alustan ja mahdollisuuden synnyttää uudenlaista ryhmäidentiteettiä. Mitkä ovat ne arvot ja prioriteetit, jotka yhdistäisivät koko vastaanottokeskusyhteisöä? Yhteisen identiteetin löytäminen ei merkitse henkilökohtaisten, vuorovaikutuksellisten tai muiden ryhmäidentiteettien tukahduttamista, vaan niiden rinnakkaiseloja ja limittymistä (identiteettien määrittelystä Ashforth 2016, 368). Yhteisen identiteetin täytyy olla sellainen, joka muovautuu jo olemassa olevien merkityksellisten identiteettien rinnalle. Miten tunnistaa ja tunnustaa erilaisuus ja samalla muotoilla vastaanottokeskusta yhdistävä sosiaalinen identiteetti, jolla yhteisön voisi mobilisoida toimintaan?

Kysymys identiteettihoitamisesta ei välttämättä olisi mielekäs suhteessa turvapaikanhakijoihin, jos he viettäisivät vastaanottokeskuksessa vain muutaman kuukauden. Tällä hetkellä useat vastaanottokeskusten asukkaat kuitenkin viettävät keskuksissa pidemmän aikaa, jopa useita vuosia (tutkimushaastattelut). Mielestäni vastaanottokeskuksissa on potentiaalia sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen hyvään. Turun yliopiston maantieteen ja geologian laitoksen tekemässä kyselyssä 38% turvapaikanhakijoista koki, ettei heillä ole riittävästi tekemistä päivittäin (Koistinen 2017, 60). Nykäsen ja muiden (2018, käsikirjoitus) haastatteluissa turvapaikanhakijoita turhauttavat epävarma odotus ja toistuvat, yksitoikkoiset rutiinit.

Voisiko turvapaikanhakijoiden osaamista hyödyntää jollakin tavalla? Voisiko aika vastaanottokeskuksessa antaa eväitä elämässä eteenpäin, tai voisiko vastaanottokeskuksessa syntyä tunne kuulumisesta, sen sijaan, että aikaa leimaa odotus, epävarmuus ja liikkumattomuus (Marucco 2017, 90)? Näihin kysymyksiin on helppo vastata toteamalla, etteivät nykyiset resurssit riitä enempään kuin nyt. Lähtökohta muutokselle lähtee kuitenkin johtajien itseymmärryksestä. Se vaatii johtamisen hahmottamista (muiden näkökulmien lisäksi) sosiaalisen identiteetin

käsitteen näkökulmasta ja vastaanottokeskuksen hahmottamista yhtenä yhteisönä. Vastaanottokeskus voi olla yhteisö, jota on mahdollista johtaa tarkoituksenmukaisesti, jos yhteisön jäsenet jakavat käsityksen siitä, keitä he ovat. Vastaanottokeskusten toimintakulttuuri on suhteellisen nuori ja osittain vasta muotoutumassa. Tästäkin näkökulmasta se on identiteetti johtamiselle potentiaalinen alusta, sillä toimintakulttuuria ei rasita jähmettyneet traditiot.

Sosiaalinen identiteetti rakentuu usein jonkin historiallisen narratiivin ja siihen liitettyjen kollektiivisten merkitysten varaan. Jo edellä viittasin Nykäsen ja muiden (käsikirjoitus) huomioon siitä, etteivät turvapaikanhakijat antaneet kokemuksilleen kollektiivista merkitystä. Vastaanottokeskusjohtajilla on kenties mahdollisuus olla rakentamassa historiallista kertomusta, joka jäsentää turvapaikanhakijoiden ja vastaanottokeskuksessa työskentelevien ihmisten kokemuksia. Vastaanottokeskuksissa vietetyllä ajalla on historiallista merkitystä, sillä se on ainutkertainen pala ihmisen, tai ihmisryhmän elämää. Onko tämä aika mielekästä vai mieleetöntä on toinen kysymys, johon johtaja voi ainakin jossain määrin vaikuttaa. Onko vastaanottokeskuksissa muotoutuva historiallinen narratiivi kertomus vastakkainasettelusta vai siltojen rakentamisesta? Voisivatko vastaanottokeskukset olla alustoja kertomuksille ihmisten välisestä kunnioituksesta ja yhteistyöstä?

7 Johtopäätökset

Tämä tutkielma rakentui kaksiosaisesti. Kyselytutkimuksen avulla pyrin selvittämään, millaisia erityispiirteitä vastaanottokeskusten johtamiseen liittyy. Kyselyn tulokset osoittavat vastaanottokeskusjohtajien olevan ihmissuhdetyön ammattilaisia, jotka toimivat arjessaan erityisesti henkilöstön ja toiseksi turvapaikanhakijoiden kanssa. Vastaanottokeskusjohtajan työssä korostuvat ihmissuhdetaidot, kuten vuorovaikutus ja kuunteleminen.

Tutkielman toisessa osassa tarkastelin ihmisten johtamisen diskursiivista rakentumista haastatteluaineiston kautta. Johtajan suhde työntekijöihin hahmottui tiimityö- ja työhyvinvointidiskurssien ja johtajan suhde turvapaikanhakijoihin instituutio- ja ihmisyysdiskurssien kautta. Diskursseihin kiinnittyvien kategoriaparien tarkastelu osoitti, että vastaanottokeskuksiin muodostuu ensisijaisesti kaksi ryhmää: instituution edustajat, eli johtaja ja työntekijät ja instituution asiakkaat, turvapaikanhakijat. Turvapaikanhakijat eivät asemoidu johtajien puheessa varsinaisesti johdettaviksi, vaan asiakkaiksi, jotka hyödyntävät, kuluttavat tai käyttävät heille tuotettavia ja tarjottavia palveluja.

Turvapaikanhakijoiden kategorisoiminen asiakkaiksi ei ole ongelmaton valinta. Johtajan tapa hahmottaa tai kategorisoida työntekijät tai turvapaikanhakijat vastaanottokeskusten todellisuudessa on yhteydessä organisaation käytäntöihin, kulttuuriin ja työjärjestykseen. Asiakas -käsite toisaalta painottaa turvapaikanhakijoiden erityisasemaa ja heidän huomiointiaan. Toisaalta se vahvistaa institutionaalista järjestystä, rajaa turvapaikanhakijat omaksi ryhmäkseen ja oikeuttaa erilaisia turvapaikanhakijoiden elämää sääteleviä toimintoja. Näin vastaanotto saa kaksoismerkityksen: se toisaalta viittaa solidaarisuuteen, ystävällisyyteen ja globaaliin vieraanvaraisuuteen. Paradoksaalisesti se merkitsee samalla ulossulkemista poikkeustilaan, rajapinnalle, jossa turvapaikanhakijoiden toimijuus ja mahdollisuus kuulla joukkoon kaventuvat, joskus ehkä häviävät kokonaan.

Identiteetti johtamisen näkökulmasta johtajan tulisi yhdessä johdettavien kanssa rakentaa jaettua käsitys ”meistä”, edustaa ryhmää ja toimia sen hyväksi. Tutkielman valossa vastaanottokeskusten johtajat tekevät tällaista identiteettityötä vahvemmin

suhteessa henkilöstöön. Ihmisyyden kategoria oli tapa rakentaa siltaa vastaanottokeskuksen johtajan, työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden välille. Tämä antaa viitteitä siitä, että koko vastaanottokeskus on mahdollista hahmottaa yhtenä ryhmänä.

Tutkielman tulokset haastavat tarkastelemaan johtamista sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta. Miltä näyttäisi vastaanottokeskus, jossa johtaja yhdessä johdettavien kanssa muotoilisi jaettua identiteettiä? Millaisia olisivat ne arvot tai prioriteetit, jotka sitoisivat johtajan, työntekijät ja vastaanottokeskuksen asukkaat yhdeksi ryhmäksi tai yhteisöksi?

Kategorisointi muovaa sosiaalista todellisuutta. Niinpä myös turvapaikanhakijoiden sijoittaminen sellaisiin kategorioihin, jotka rikkovat perinteistä auttaja-autettava tai palveluntarjoaja-asiakas asetelmaa saattaisivat auttaa heitä näkemään itsensä uusista näkökulmista. Kyselyn tuloksien valossa tällaiselle työlle olisi tarvetta, sillä juuri turvapaikanhakijoihin liittyvät teemat olivat johtajien mukaan työn tärkein kehityskohde.

Olisiko mahdollista, että vastaanottokeskukset rakentaisivat toimivampaa yhteiskuntaa tai maailmaa? Turvapaikanhakijoiden aktiivinen johtaminen ryhmänä voisi olla potentiaalinen alusta myönteiselle sosiaaliselle voimalle ja muutokselle. Tällainen toimintatapa vaatisi kuitenkin asioiden kansallisen järjestyksen ylittämistä (Malkki 2012, 114) ja globaalia näkökulmaa, sillä osa turvapaikanhakijoista ei lopulta jää Suomeen. Se hyvä, josta turvapaikanhakija olisi Suomessa ammentanut, antaisi hänelle eväitä toimia riippumatta siitä, mihin hän päätyy. Entä jos vastaanottokeskukset olisivat yksiköitä, jossa toimittaisiin ympäröivän yhteiskunnan ja yhteisön hyväksi? Vuosien odottelu välitilassa voisi kenties olla myös aikaa toimia toisten, ja sitä kautta myös itsen, hyväksi.

Vastaanottokeskustoiminnan ja vastaanottokeskusten johtamisen monipuoliselle ja monialaiselle tutkimukselle on tarvetta ja tilaa. Metodisesti kategoria-analyysi, jota on käytetty paljon esimerkiksi sosiaalityön piirissä, tarjoaa hyvän työkalun pureutua vastaanottokeskuksen kontekstissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kategoria-analyysin avulla olisi mahdollista ja mielenkiintoista tarkastella johtajan tai

työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden välisiä vuorovaikutustilanteita ja niissä rakentuvia kategorioita. Tämän tutkimuksen näkökulmasta olisi myös erityisen kiinnostavaa tutkia sitä, millaisiin kategorioihin turvapaikanhakijat itse itsensä sijoittavat. Vastaanottokeskuksessa esiintyviä jäsenkategorioita voisi tutkia myös seuraamalla ihmisten kehollista toimintaa vastaanottokeskuksissa, esimerkiksi jossakin yhteisessä tilassa (engl. 'embodied enactment of membership' ks. Reynolds 2017).

Tutkielman laadullinen aineisto tarjosi myös aiheen jatkotutkimukseen. Kaksi haastatelluista kertoi, että heidän naissukupuolensa oli vastaanottokeskustyön kontekstissa yksi johtamistyön erityispiirre. Vastaanottokeskusjohtajuutta tai laajemmin vastaanottokeskusorganisaatiota voisikin tutkia juuri sukupuolinäkökulmasta. Sukupuoleen nivoutuvia merkityksiä voisi tutkia haastatteleamalla johtajia tai laajemmassa mittakaavassa esimerkiksi tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia tai tekemällä etnografista tutkimusta, jonka avulla sukupuoleen liittyviä merkityksiä voisi pohtia myös työntekijöiden ja turvapaikanhakijoiden näkökulmista.

Tällä tutkielmalla on useita rajoituksia. Kyselyaineiston pienen koon vuoksi sen tulokset ovat suuntaa-antavia. Tutkielman luotettavuutta olisi voinut lisätä kyselyn tarkempi rajaus tai sen sitominen selkeään teoreettiseen viitekehykseen. Myös haastateltujen määrä on vähäinen, vaikkakin riittävä tähän pro gradu -tutkielmaan. Näistä rajoitteista huolimatta tulokset antavat viitteitä vastaanottokeskusten todellisuudesta ja toimivat herätteinä uudelle tutkimukselle. Sellaisenaan tutkimustulokset ovat vastaanottokeskusten johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyvä keskustelunavaus. Vastaanottokeskusten toiminnan kehittämisessä piilee mahdollisuus sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen hyvään. Identiteetti johtaminen avaa yhden mahdollisuuden rakentaa elävää ihmisyyhteisöä, joka toimii toisten hyväksi.

Lähdeluettelo

Aida raportti. (2016). Asylum Information Database. Wrong counts and closing doors. The reception of refugees and asylum seekers in Europe. European Council on Refugees and Exiles. Viitattu 4.3.2017.

http://www.asylumineurope.org/sites/default/files/shadow-reports/aida_wrong_counts_and_closing_doors.pdf

Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: exploring identity and identification in organizations: time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 361-373.

Baker, C. (1997). Membership Categorization and Interview Accounts. Teoksessa Silverman, David (toim.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage, 130-143.

Bergström, O., & Knights, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*, 59(3), 351-377.

Bowker, G.C. & Star, S.L. (2000). *Sorting Things Out. Classification and Its Consequences*. London: The MIT Press.

Brekke, J. P., & Vevstad, V. (2007). *Reception conditions for asylum seekers in Norway and the EU*. Oslo: Institute for Social Research.

Edley, N. (2001). *Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions*. Teoksessa Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. (toim.) *Discourse as Data. A Guide for Analysis*. Milton Keynes: The Open University, 189-228.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/33. Directive 2013/33/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 laying down standards for the reception of applicants for international protection. Viitattu 6.3.2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013L0033>

Finlex 746/2011. Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta. Viitattu 1.2.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110746>

Finlex 493/1999. Laki Lakimaahanmuuttajien kotouttamisesta ja turvapaikanhakijoiden vastaanotosta. Viitattu 1.10.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990493>

Garfinkel, H. (1988). Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential quiddity of immortal ordinary society,(I of IV): An announcement of studies. *Sociological theory*, 6(1), 103-109.

Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2012). *Uusi Johtamisen psykologia*. Suom. Ahokas Marja. Helsinki: Gaudeamus.

- Haslam, S. A. (2014). Making good theory practical: Five lessons for an applied social identity approach to challenges of organizational, health, and clinical psychology. *British Journal of Social Psychology*, 53(1), 1-20.
- Heino, H. (2017). Varautuminen tuleviin turvapaikanhakijoihin. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) *Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa*. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 143-156.
- Heritage, J. (2001). Goffman, Garfinkel and Conversation Analysis. Teoksessa: Wetherell, M., Taylor, S., Yates, S. J. (toim.) *Discourse Theory and Practice. A Reader*. London: Sage, 47-56.
- Hogg, M. A., Abrams, D., & Brewer, M. B. (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 570-581.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Housley, W., & Fitzgerald, R. (2009). Membership categorization, culture and norms in action. *Discourse & Society*, 20(3), 345-362.
- Jauhiainen, J. S. (Toim.) (2017). *Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa*. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos.
- Jauhiainen, J. S. (2017a). Johdanto ja johtopäätökset. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) *Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa*. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 5-18.
- Jauhiainen, J. S. (2017b). Turvapaikanhakijoiden tulo Euroopan unioniin ja Suomeen vuonna 2015. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) *Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa*. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 19-30.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2012). *Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A. (2012). Kategoriat, instituutiot ja sosiaalisen järjestyksen tuottaminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin*. Tampere: Vastapaino, 227-266.
- Jokinen, A. & Juhila, K. (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 54-97.

Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. (2012). Kategoria-analyysin juuret. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin. Tampere: Vastapaino, 18-44.

Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. (2012). Kategoria-analyysin teesit. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin. Tampere: Vastapaino, 45-88.

Juhila, K. (2012). Poikkeavan kategoriajäsenyyden tuottaminen ja vastustaminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin. Tampere: Vastapaino, 175-226.

Koistinen, L. (2017). Vastaanottokeskukset, onnistuneet käytännöt ja turvapaikanhakijoiden kokemukset. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 49-64.

Koistinen, L. & Jauhiainen, J. S. (2017). Turvapaikanhakijoiden hallinta. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 31-48.

Koistinen, L., Gadd, K., Jauhiainen, J., Salmela, N. (2017). Turvapaikanhakijoiden hallinta: Moria, Lesbos, Kreikka, Terra 129(1), 50-55.

Koneen säätiö. (2016). Vuosittainen apurahahaku: Tieteen arvioijien valinnat (A-R). Viitattu 5.2.2018. <https://koneensaatio.fi/rohkeat-avaukset/tuetut/2016-2/vuosittainen-apurahahaku-tieteen-arvioijat-a-r/>

Korac, M. (2003). 'Integration and how we facilitate it: a comparative study of settlement experiences of refugees in Italy and the Netherlands', Sociology 37(1), 51-68.

Laitinen, K., Jukarainen, P. & Boberg, H. (2016). Maahanmuutto & turvallisuus – arvioita nykytilasta ja ennusteita tulevaisuudelle. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2016.

Leitzinger, A. (toim.) (2010). Mansikkamaan vartijat. Muistelmia ulkomaalaishallinnosta eri vuosikymmeniltä. Helsinki: Maahanmuuttovirasto.

Lukkaroinen, R. (2005). ”Muutos on pysyvä olotila” Turvapaikanhakijoiden vastaanottona järjestettävät palvelut ja niiden järjestämisestä aiheutuvat kustannukset. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Maahanmuuttoviraston vastaanottotilastot (2018). Viitattu 9.2.2018. <http://migri.fi/vastaanottokeskukset>

Maahanmuuttovirasto 2017. Viitattu 4.3.2017. http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/turvapaikan_hakeminen

Maahanmuuton tilannekatsaus 1/2016. (2016). Sisäministeriön julkaisu 21/2016. Viitattu 1.3.2017. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75154>

Maahanmuuttoviraston toimintakertomus 2016. (2016.) Viitattu 1.2.2018. http://migri.fi/documents/5202425/5915665/72625_Maahanmuuttoviraston_toiminta_kertomus_2016.pdf/3f87f69d-0c11-4c90-a729-f9f50c5c59c3

Maahanmuuttoviraston tiedote 30.12.2016. (2016). Viitattu 4.3.2017. http://www.migri.fi/nain_palvelemme/asiakastiedotteet/vastaanotto toiminta/1/0/valti_on_vastaanottokeskukset_yhdistyvat_maahanmuuttovirastoon_71539

Maahanmuuttoviraston tiedotteet. (2017). Viitattu 1.3.2017. http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/turvapaikan_hakeminen
http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/turvapaikan_hakeminen/paatos/turvapaikka_ja_kansainv%C3%A4linen_suojelu
http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/turvapaikan_hakeminen/hakemuksen_jattaminen <http://intermin.fi/maahanmuutto/turvapaikanhakijat-ja-pakolaiset>

Maahanmuutto- ja pakolaispoliittisen toimikunnan mietintö. (1997). Hallittu maahanmuutto ja tehokas kotoutuminen: ehdotus hallituksen maahanmuutto- ja pakolaispoliittiseksi ohjelmaksi. Sisäasiainministeriö. Helsinki: Edita.

Malkki, L. (2012). Kulttuuri, paikka ja muuttoliike. Huttunen, L. (toim.) Tampere: Vastapaino.

Marucco, C. (2017). Turvapaikanhakijoiden arkipäivä. Teoksessa: Jauhiainen, J. S. (toim.) Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa. Turku: Turun yliopisto, Maantieteen ja geologian laitos, 85-102.

Myllärinen, P. (2009). Maahanmuuttotyötä kahdella vuosikymmenellä: Joutsenon vastaanottokeskuksen johtajan kokemuksia vuosilta 1990-2008. Pro gradu - tutkielma. Hoitotieteen laitos, Kuopion yliopisto.

Mäkinen, A. (2016). Vastaanottokeskusten ohjaajien psykososiaaliset kuormitus- ja tilannetekijät. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma.

Nykänen, T., Koikkalainen, S., Seppälä, T., Mikkonen E. & Rainio, M. (2018). Poikkeusajan tilat: vastaanottokeskukset pohjoisessa Suomessa. Julkaisematon käsikirjoitus.

Pentikäinen, Marja. (2005). Loputtomalla matkalla. Kertomuksia pakolaisuudesta. Saressalo Lassi (toim.) Helsinki: Etnika.

Pinelli, B. (2015). After the landing: Moral control and surveillance in Italy's asylum seeker camps. *Anthropology Today*, 31(2), 12-14.

- Rainio, M. (2015). Globalisaation varjoiset huoneet. Kuulumisen ja ulossulkemisen tilat rajanylistyksiä käsittelevissä liikkuvan kuvan installaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Rapo, P. (2018). ”You can’t live only eating and then sleeping, you have to do something.” Etnografinen tutkimus kansalaisena toimimisesta vastaanottokeskuksen arjessa. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalipedagogiikka, Itä-Suomen yliopisto.
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.
- Reicher, S., Spears, R., & Haslam, S. A. (2010). The social identity approach in social psychology. Teoksessa Wetherell, M. & Mohanty, C. T. (Ed.) *Sage identities handbook*, 45-62. London: Sage.
- Reynolds, E. (2017). Description of membership and enacting membership: Seeing-a-lift, being a team. *Journal of Pragmatics*, 118, 99-119.
- Roulston, K. (2006). Close encounters of the 'CA' kind: a review of literature analysing talk in research interviews. *Qualitative Research*, 6(4), 515-534.
- Sacks, Harvey. (2006). 'The baby cried. The mommy picked it up.' Teoksessa Jaworski, Adam & Coupland Nikolas (toim.) *The Discourse Reader*. Second Edition. London: Routledge, 239-245.
- Seeck, H. (2008/ 2012). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Stokoe, E., Sikveland, R. O., & Huma, B. (2017). Entering the customer's domestic domain: Categorical systematics and the identification of 'parties to a sale'. *Journal of Pragmatics*. 118, 64-80.
- Suoninen, E. (2012). Identiteettien rakentuminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategorianalyysiin*. Tampere: Vastapaino, 89-130.
- Suoranta, J. (2011). Vastaanottokeskus. Helsinki: Into.
- Taylor, S. (2001). Locating and Conducting Discourse Analytic Research. Teoksessa Wetherell, Margaret, Taylor, Stephanie, Yates, Simeon J. (toim.) *Discourse as Data. A Guide for Analysis*, London: Sage, 5-48.
- Törrönen, J. (2000). Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sosiologia: Westermarck-seuran julkaisu*, 37, 3.
- van der Horst, H. (2004). Living in a reception centre: the search for home in an institutional setting, *Housing, Theory and Society*, 21:1, 36-46.

Valenta, M., & Berg, B. (2010). User involvement and empowerment among asylum seekers in Norwegian reception centres: Brukermedvirkning blant beboere i norske asylmottak. *European Journal of Social Work*, 13(4), 483-501.

Vuosittainen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaa koskeva raportti 2015. (2015). Viitattu 10.3.2017. http://www.emn.fi/files/1365/APR_2015_FINAL.pdf

Wetherell, M., Taylor, S., Yates, S. J. (toim.) (2001). *Discourse Theory and Practice. A Reader*. London: Sage.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations. Global Edition. Eight Edition*. London: Pearson.

Liitteet:

Liite 1: Kysely vastaanottokeskusten johtajille

Johtamistyö vastaanottokeskuksissa

Kyselyssä on 27 kysymystä tai kysymyspatteristoa. Kysymykset 1-8 liittyvät päivittäiseen johtamistyöhön, johtamistyössä tarpeellisiin taitoihin, johtajan ajankäyttöön ja työn haastavuuteen. Kysymykset 9-13 liittyvät työhyvinvointiin, kysymykset 14-15 työn kehittämiseen. Kyselyn viimeisellä sivulla kysytään taustatietoja.

Vastaamiseen menee n. 20 minuuttia. Panoksesi on tutkimukselle erittäin tärkeä, tutkimuksesta voi olla hyötyä työn kehittämisessä. Kiitos yhteistyöstä!

Pilvikki Viitanen
pviitane@ulapland.fi
Lapin yliopisto

1 Vastaa seuraaviin väittämiin

	Eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Samaa mieltä
Minulla on riittävä pohjakoulutus hoitaakseni työni hyvin					
Minulla on riittävästi tietoja ja taitoja hoitaakseni työni hyvin					
Minulla on riittävästi kokemusta hoitaakseni työni hyvin					
Viihdyn työssäni					
Vastaanottokeskuksen johtaminen on mielekästä työtä					
Maahanmuuttoviraston linjaukset antavat riittävän selkeät raamit vastaanottokeskustyölle					
Palkkani on riittävä suhteessa työn vaativuuteen					
Koen tekeväni merkityksellistä työtä					

2 Mieti tyypillistä päivääsi vastaanottokeskuksen johtajana. Mitkä asiat korostuvat johtamistyössä?

- vapaa kenttä -

3 Millaisia ominaisuuksia vastaanottokeskuksen johtaja tarvitsee työssään tehdäksesi työnsä hyvin?

- vapaa kenttä -

4 Arvioi omaa tehtävääsi vastaanottokeskuksen johtajana. Mitkä seuraavista lauseista kuvaavat sinua johtajana?

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua vähän	Kuvaa minua jossain määrin	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua hyvin
Asetan ja selkiytän toiminnan tavoitteita					
Selitän ja perustelen sääntöjä ja toimintatapoja					
Ratkon toiminnalle haitallisia ongelmia					
Organisoin toimintaa ja työnjakoa					
Rakennan ja ylläpidän ihmissuhteita					
Luon yhteishenkeä					
Kannustan ja motivoin henkilöstöä/ asukkaita					
Keskustelen henkilöstön ja asukkaiden kanssa heitä koskevista päätöksistä					
Pyrin ennakoimaan tulevaa muutosten varalta					
Pyrin kehittämään keskuksen toimintaa					
Kannustan henkilöstöä pohtimaan ongelmia erilaisista näkökulmista					
Pyrin löytämään ideoita toiminnan kehittämiseen					

5 Arvioi oheisen taulukon mukaisesti, mitkä taidot ovat työssäsi tärkeitä. Jos listasta puuttuu jokin mielestäsi työn näkökulmasta olennainen taito, lisää se listaan.

	Ei tärkeä	Ei kovin tärkeä	Kohtalaisen tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Hallinnollinen osaaminen					

Talousjohtaminen					
Ihmissuhdetaidot					
Neuvottelutaidot					
Esiintymistaidot					
Viestintätaidot					
Empaattisuus					
Jämäkkyys					
Joustavuus					
Looginen ajattelu					
Monikulttuurisuuden ymmärtäminen					
Riskien hallinta					
Tulevaisuuden ennakointi					
Kokonaisuuksien hahmottaminen					
Näkemykset ja menetelmät työn seurantaan					
Näkemykset ja menetelmät työn arviointiin					
Uusien työntekijöiden rekrytointi					
Joku muu, mikä?					

6 Arvioi oheisen taulukon mukaisesti mihin kohderyhmään johtajan tulisi resursoida omaa työaikaansa.

Vastaanottokeskustyön keskeiset sidosryhmät voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin. Jos jokin osa-alue puuttuu, lisää se viimeiseen sarakkeeseen.

	Ei tärkeää	Ei kovin tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää
Maahanmuuttovirasto					
Henkilöstö					
Asukkaat					
Paikkakuntalaiset					
Työnantaja					
Media					
Muut viranomaistahot (esim. poliisi, rajavartiolaitos)					
Kansalaisjärjestöt					
Joku muu, mikä?					

7 Arvioi oheisen taulukon mukaisesti omaa ajankäyttöäsi suhteessa eri sidosryhmiin ja työn osa-alueisiin. Mihin haluaisit käyttää enemmän aikaa, mihin olet tyytyväinen ja mihin haluaisit käyttää vähemmän aikaa?

	Toivoisin vähemmän	Olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen	Toivoisin enemmän
Maahanmuuttovirasto			
Henkilöstö			
Asukkaat			
Paikkakuntalaiset			
Työnantaja			
Media			
Muut viranomaistahot (esim. poliisi, rajavartiolaitos)			
Kansalaisjärjestöt			
Ihmisten johtaminen			
Asiajohtaminen			
Työn suunnittelu ja organisointi			
Päätöksenteko			
Talusojohtaminen			
Raportointi maahanmuuttovirastolle			
Työn seuranta			
Työn arviointi			
Maahanmuuttoon liittyvän poliittisen ohjauksen ja lainsäädännön seuraaminen			
Kiinteistöön/kiinteistöihin liittyvät asiat			
Vastaanottokeskuksen turvallisuus			
Jokin muu, mikä?			

8 Kysymykseen on koottu vastaanottokeskuksen johtajan työn näkökulmasta mahdollisesti haastavia asioita. Kuinka usein koet seuraavat asiat työssäsi haastaviksi?

	En koskaan	Harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Säännöllisesti
Päätöksenteko					
Ajanhallinta					
Taloudenhallinta					
Työn monialaisuus					
Muutoksen johtaminen					
Henkilöstön johtaminen					
Asukkaiden johtaminen					
Itselle sopivan johtajaroolin löytäminen					
Monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset					
Kommunikaatio					
Maahanmuuttoon liittyvän lainsäädännön seuraaminen					

Asukasryhmien väliset konfliktit					
Asukkaiden passiivisuus					
Asukkaiden elämäntilanteet					
Asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukeminen					
Vastaanottokeskustoimintaan kohdistuva kritiikki					

9 Seuraavat kysymykset liittyvät työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Kuinka usein koet työssäsi seuraavia tunteita?

	Ei koskaan	Harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Säännöllisesti
Onnistuminen					
Työhön uppoutuminen					
Omistautuminen					
Innostuminen					
Tarmokkuus					
Turhautuminen					
Kyynisyys					
Väsymys					
Kiire					
Pettymys					

10 Arvioi työsi henkistä kuormittavuutta. Valitse vaihtoehdoista yksi. Pidätkö työtäsi henkisesti

- Erittäin raskaana
- Melko raskaana
- En raskaana, enkä kevyenä
- Melko kevyenä
- Erittäin kevyenä

11 Arvioi työsi henkistä kuormittavuutta oheisen asteikon mukaisesti. Kuinka paljon eri tekijät kuormittavat sinua johtajana?

	Ei ollenkaan	Kuormittaa vähän	Kuormittaa kohtalaisesti	Kuormittaa melko paljon	Kuormittaa erittäin paljon
Työn monialaisuus					
Epäselvät tavoitteet					
Muutokset toimintaympäristössä					
Muutokset keskuksen sisällä					
Henkilöstön vaihtuvuus					
Kiire					
Toimintamahdollisuuksien rajallisuus					

Työhön kohdistuva kritiikki					
Henkilöstön johtaminen					
Henkilöstön käytös					
Henkilöstön saama negatiivinen palaute työskentelystä vokissa					
Asukkaiden käytös					
Asukkaiden mielenterveysongelmat					
Asukkaiden kulttuurishokki					
Asukasryhmien väliset konfliktit					
Väkivallan uhka					
Asukkaiden elämänkohtalot					
Monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset					
Poliittinen keskustelu					
Keskustelu sosiaalisessa mediassa					
Kielimuurista johtuvat väärinymmärrykset					
Se, että en saa työstäni palautetta työnantajalta					
Epävarmuus työn tulevaisuudesta					

12 Mitkä tekijät auttavat sinua jaksamaan työssäsi? Valitse listasta kolme tärkeintä tekijää.

- Lepo
- Urheilu
- Positiivinen elämänsenne
- Kulttuuriharrastukset
- Hengellisyys
- Hyvä työilmapiiri
- Perhe
- Ystävät
- Työnohjaus
- Työn mielenkiintoinen sisältö

13 Kuinka tyytyväinen olet johtamasi vastaanottokeskuksen kokonaistoimintaan vuoden 2016 osalta?

- Olen erittäin tyytymätön
- Olen melko tyytymätön
- En ole tyytymätön, enkä tyytyväinen
- Olen melko tyytyväinen
- Olen erittäin tyytyväinen

14 Seuraavaksi kehittäisin vastaanottokeskustyössä

-vapaa kenttä-

15 Missä suhteessa vastaanottokeskustyötä tulisi erityisesti kehittää? Arvioi mainittuja osa-alueita kehittämistyön näkökulmasta.

	Ei tarvetta kehittämistyölle	Ei juurikaan tarvetta kehittämistyölle	Jossain määrin tarvetta kehittämistyölle	Suuri tarve kehittämistyölle	Välttämätön tarve kehittämistyölle
Johtamiskulttuuri					
Maahanmuuttotyön poliittinen ohjaus					
Maahanmuuttoviraston ja vastaanottokeskusten välinen yhteistyö					
Henkilöstön osaamisen kehittäminen					
Asukastoiminnan kehittäminen					
Asukkaiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukeminen					
Asukkaiden itseohjautuvuuden tukeminen					
Asukkaiden integroiminen suomalaiseen yhteiskuntaan					
Vastaanottokeskuksen toimintakulttuuri					

Taustatiedot

16 Sukupuoli

nainen
mies

17 Minä vuonna olet syntynyt? _____

18 Minä vuonna aloitit vastaanottokeskuksen johtajana? _____

19 Millainen ammatillinen koulutus sinulla on?

Ammattikorkeakoulututkinto

Alempi korkeakoulututkinto
Ylempi korkeakoulututkinto
Lisensiaatti
Tohtoritutkinto
Muu, mikä? _____

20 Oletko tehnyt johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä kursseja/ opintoja? Jos kyllä, millaisia?

- vapaa kenttä -

21 Kuinka paljon sinulla oli aikaisempaa työkokemusta johtamistehtävistä ennen kuin aloitit vastaanottokeskuksen johtajana?

Ei yhtään
1-3 vuotta
3-6 vuotta
Enemmän kuin 6 vuotta

22 Millainen työsopimus sinulla on?

Viikkotuntisopimus
Johtajasopimus

23 Minä vuonna vastaanottokeskus, jossa työskentelet, perustettiin? _____

24 Kuinka monta asiakaspaikkaa johtamassasi vastaanottokeskuksessa on?

25 Millaiseen rakennukseen vastaanottokeskus, jossa työskentelet, on perustettu?

- vapaa kenttä -

26 Missä läänissä vastaanottokeskus, jossa työskentelet, sijaitsee?

Etelä-Suomen lääni
Länsi-Suomen lääni
Itä-Suomen lääni
Oulun lääni
Lapin lääni

27 Millaisessa ympäristössä vastaanottokeskus sijaitsee?

Pääkaupunkiseutu
Suuri kaupunki (yli 100 000 asukasta)
Keskisuuri tai pieni kaupunki (alle 100 000 asukasta)
Maaseututaajama tai -keskus
Harvaan asuttu maaseutu

28 Kysely on päättynyt. Kiitos osallistumisesta! Voit kirjoittaa tähän jotain jos haluat

Liite 2 Sähköpostiviesti vastaanottokeskusten johtajille

Hei!

Tutkin johtamisen psykologian pro gradu -tutkielmassani johtajuutta vastaanottokeskuksissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä vastaanottokeskusten johtamisesta ja johtamisen kehittämisestä. Aihepiiriä ei ole juuri tutkittu Suomessa. Pysin hahmottamaan tutkimuksessani sitä, millaisia erityispiirteitä vastaanottokeskusten johtamiseen liittyy.

Kyselylomake on tarkoitettu vain vastaanottokeskusten johtajille. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla olet mukana tuottamassa tärkeää tietoa. Vastaanottokeskusten johtaminen on yhteiskunnallisesti ajankohtainen aihe ja on erittäin tärkeää ja mielenkiintoista nostaa esiin johtajien itsensä näkökulma ja kokemukset. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää keskusten toiminnan kehittämisessä.

Työtäni ohjaavat yliopistonlehtorit Ville Pietiläinen ja Virpi Tökkäri. Lisäksi tutkimus kiinnittyy Lapin yliopistossa meneillään olevaan Matkalla ajassa ja paikassa - tutkimushankkeeseen, jota johtaa yliopistonlehtori Tapio Nykänen.

Sitoudun tutkijana hyviin tieteellisiin käytäntöihin ja tutkimuseettisiin periaatteisiin. Käsittelen tutkimusaineistoa luottamuksellisesti ja pidän huolen siitä, ettei lopullisesta tutkimuksesta voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä tai vastaanottokeskuksia. Aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassa sekä mahdollisessa jatkotutkimuksessa. Aineisto analysoidaan tilastollisesti ja tutkimuksen valmistuttua lähetän teille linkin valmiiseen työhön. Tutkimusten päättymisen jälkeen aineisto tallennetaan Tietoarkistoon, jossa se on vapaasti kaikkien aihepiiriä tutkivien käytettävissä.

Kyselyssä on 27 kysymystä ja vastaamiseen menee n. 20 minuuttia. Panoksesi on tutkimukselle tärkeä, kiitos yhteistyöstä!

Webropol -kyselyyn pääset tästä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/14C7950B0AA58995.par>

Mikäli sinulla on kysymyksiä tähän tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä sähköpostilla.

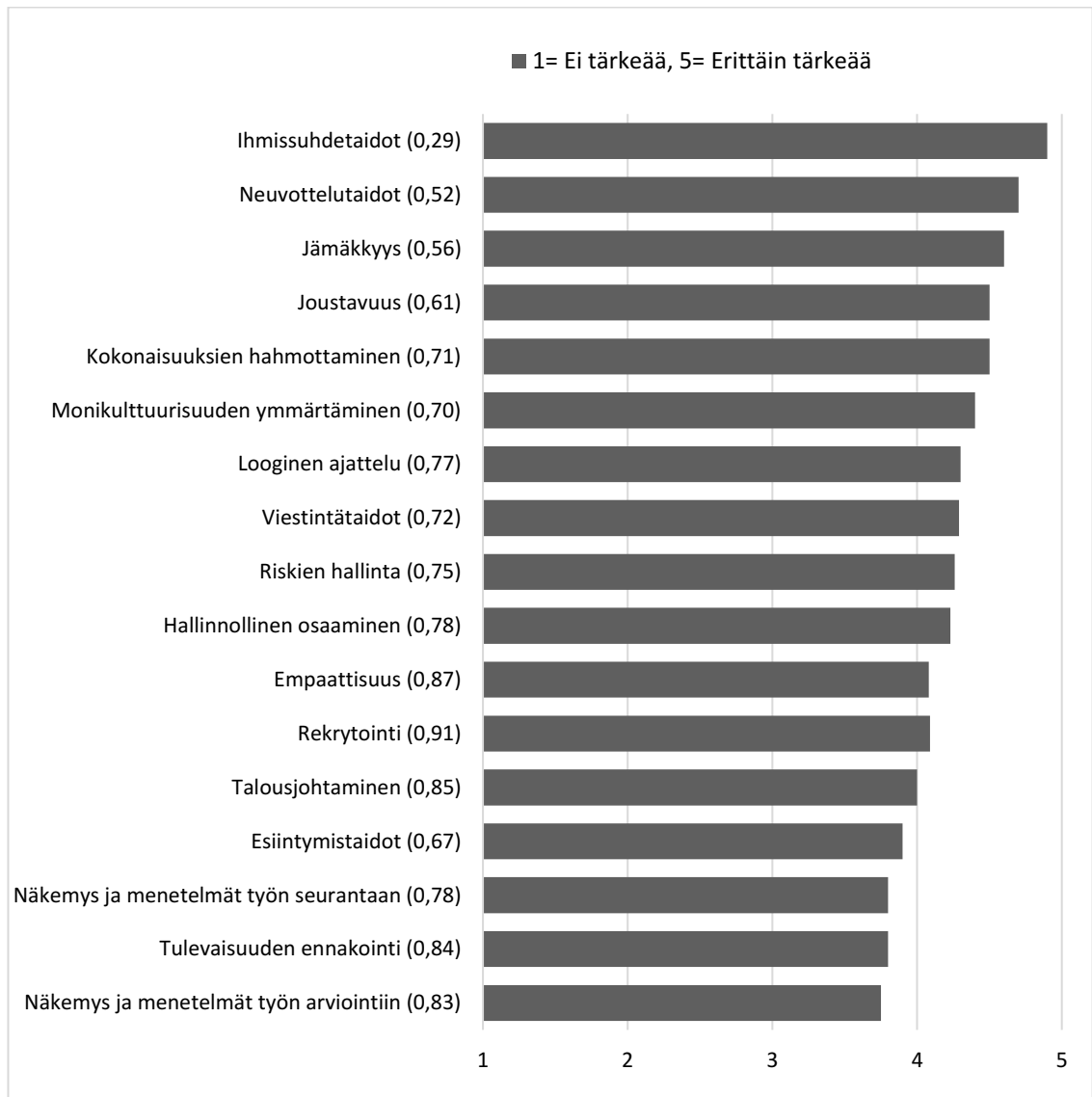
Ystävällisin terveisin ja yhteistyöstä kiitollisena,

Pilvikki Viitanen, Lapin yliopisto

Teologian maisteri, Yhteiskuntatieteiden kandidaatti

pviitane@ulapland.fi

Liite 3 Kyselyaineiston taulukkoja

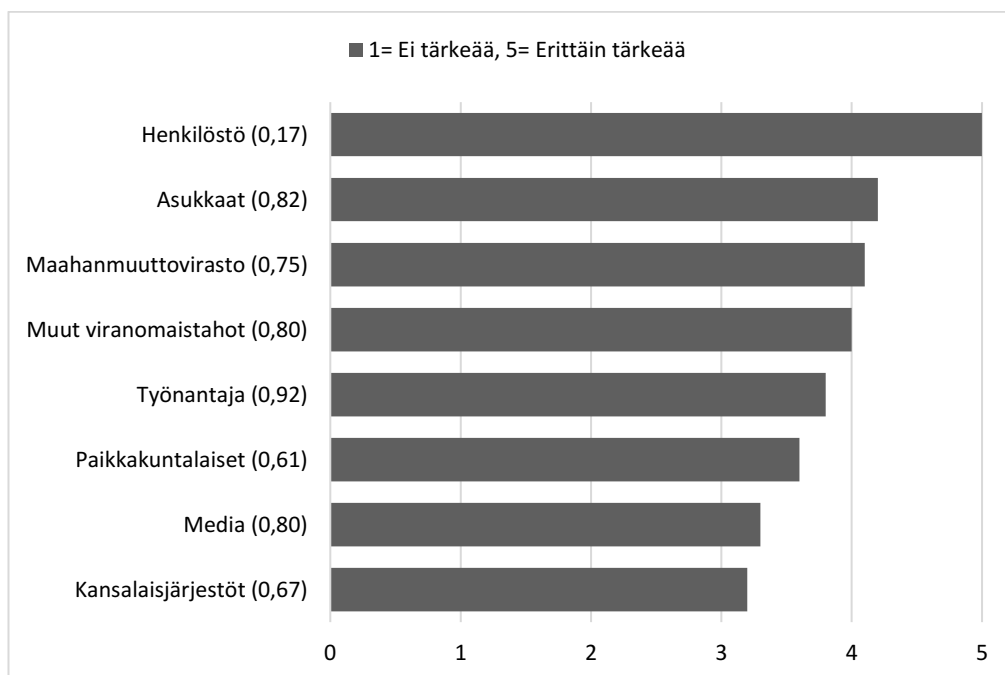


Kuva 1 Mitkä taidot ovat työssäsi tärkeitä? (N=34) (Keskijana ilmoitettu suluissa)

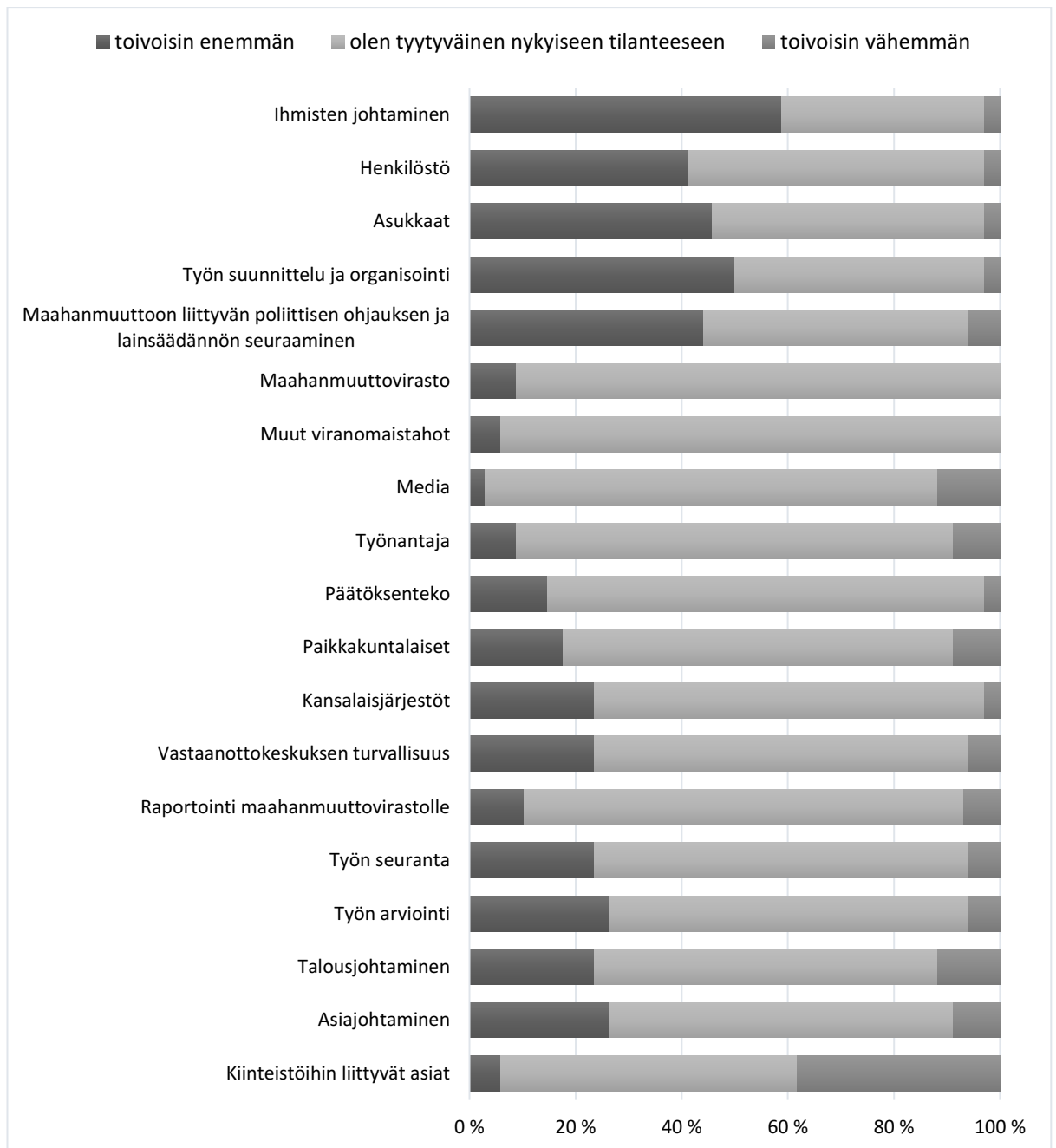
Taulukko 1 Millaisia ominaisuuksia vastaanottokeskuksen johtaja tarvitsee työssään tehdäksesi työnsä hyvin? (N=33)

Vastauksissa esiin nousseet teemat	Teeman alakategoriat Esimerkkejä aineistosta
Sosiaalinen kyvykyys 18 mainintaa	Ihmistuntemus ja vuorovaikutustaidot "Ihmisten lukemisen herkkyyttä" "Erinomaiset sosiaaliset taidot" "Kuuntelemisen taito"
Paineensietokyky 13 mainintaa	Paineen-, stressin ja epävarmuuden sietokyky "Stressin ja epävarmuuden sietokykyä" "Kaaoksen, ristiriitojen ja keskeneräisyyden sieto"

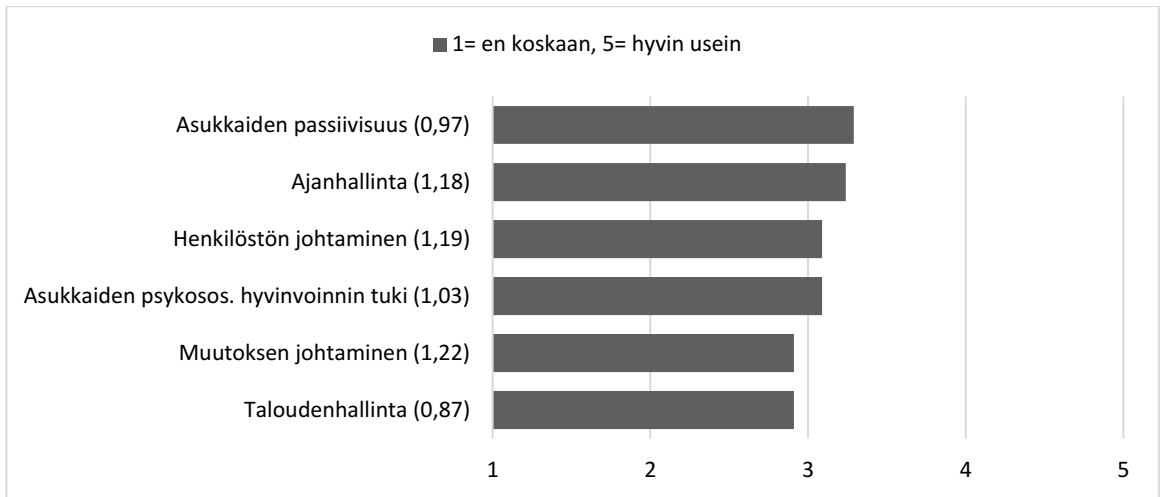
Oikeudenmukaisuuden taju 13 mainintaa	Oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, yhdenvertaisuus "Johtajan tulee olla hyvin selkeä ja johdonmukainen päätöksissään ja osoittaa se käytöksellään."
Kyky tehdä päätöksiä 9 mainintaa	"Selkärankaa ratkaisujen tekemiseen" "On uskallettava ja osattava tehdä nopeita päätöksiä"
Kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta 9 mainintaa	"Kykyä hallita laajaa, alati muuttuvaa kokonaisuutta" "Kykyä nähdä asioita monesta eri näkökulmasta"
Rauhallisuus 9 mainintaa	"Lehmänhermot" "Rauhallisuus ja jäämäkkyys niin asiakkaiden, henkilökunnan kuin Migrin suuntaankin"
Joustavuus 8 mainintaa	"Joustavuus korostuu päivittäisten suunnitelmien muuttuessa VOK-työn luonteesta ja yllättävistä tilanteista johtuen"
Rohkeus 8 mainintaa	Rohkeus, määrätietoisuus, päättäväisyys "Määrätietoista johtamista"



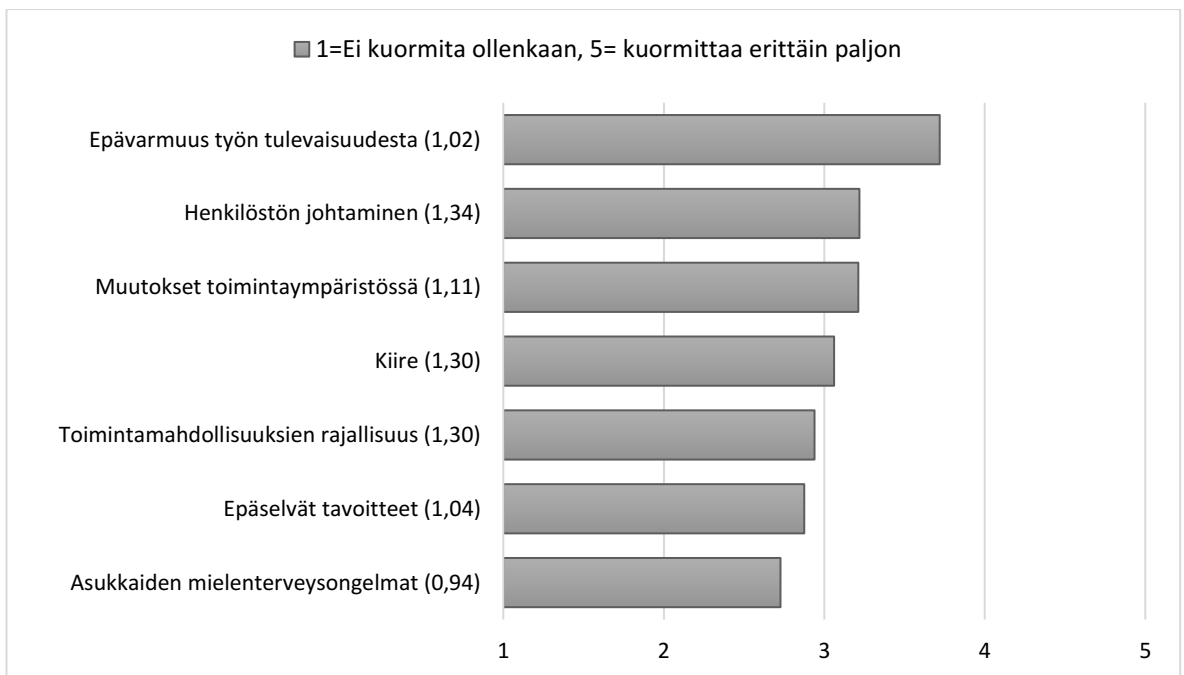
Kuva 2 Mihin kohderyhmään johtajan tulisi resursoida omaa työaikaansa? (Keskijajonta ilmoitettu suluissa)



Kuva 3 Arvioi omaa ajankäyttöäsi suhteessa eri sidosryhmiin ja työn osa-alueisiin.



Kuva 4 Kuinka usein koet seuraavat asiat työssäsi haastaviksi? Kuvassa vain viisi haastavinta tekijää. (Keskijarjonta ilmoitettu suluissa)



Kuva 5 Arvioi työsi henkistä kuormittavuutta. Kuinka paljon eri tekijät kuormittavat sinua johtajana? Kuvassa vain 7 eniten kuormittavaa tekijää. (Keskijarjonta ilmoitettu suluissa.)