

”Tarkista tosiaan lähikollegat – se on tosi merkityksellistä”
Kollegiaalinen tuki aikuissosiaalityön lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena

Santeri Nikulainen
Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalityö
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”*Tarkista tosiaan lähikollegat – se on tosi merkityksellistä*” - Kollegiaalinen tuki aikuissosiaalityön lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena

Tekijä: *Nikulainen, Santeri*

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: *Sosiaalityö*

Työn laji: Pro gradu –tutkielma x *Lisensiaatintyö* __

Sivumäärä: *82 + 2 sivua (liitteet)*

Vuosi: *2021*

Tiivistelmä:

Koronapandemia on mullistanut sosiaalityön sektoria laaja-alaisesti. Sosiaalityöntekijät ovat tavallisesti tottuneet työskentelemään ihmisten ympäröimänä. Keväällä 2020 yhteiskuntamme kuitenkin suljettiin ja yhteiskunta teki muutamassa vuorokaudessa huomattavan digiloikan – sellaisen, kehittämiseen oli aiemmin käytetty useita vuosia. Kollegiaalisuus työpaikoilla väheni ja vuorovaikutuksen luonne muuttui erilaiseksi.

Tämän Pro Gradu -tutkielman tarkoitus on tarkastella sitä, miten eräässä organisaatiossa työskentelevät lähiesihenkilöt näkevät kanssakollegansa ja miten kanssakollega voi vaikuttaa toisen esihenkilön työhyvinvointiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä, millaisena tutkielmaan osallistuneet lähiesihenkilöt näkevät oman työhyvinvointinsa, ja millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat saaneet toisiltaan tukea. Tarkastelen aineistossa myös johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia johtamisesta suhteessa tutkittavaan organisaatioon. Haastattelin tutkielmaa varten seitsemää johtavaa sosiaalityöntekijää, jotka työskentelevät aikuissosiaalityön erilaisissa tiimeissä ja analysoin heiltä saamani vastaukset narratiivisin menetelmin.

Sosiaalityön johtamista voidaan pitää haastavana työnä, jossa korostuvat niin johdettavan sosiaalityön substanssiosaaminen kuin johtamistaidotkin. Esihenkilöt vastaavat viime kädessä siitä, että johdetun tiimin työ tulee hoidettua lain mukaisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla, varmistaen asiakkaille heidän tarvitsemansa palvelu. Esihenkilöillä on vastuullaan useita, arjen sujumuuden kannalta välttämättömiä asioita.

Tutkielmani perusteella kollegiaalisuus on vahvasti läsnä organisaation jokapäiväisessä työssä ja esihenkilökollegalta on helppo saada tukea niin henkilökohtaiseen elämään liittyviin pulmiin kuin haastavimpiinkin johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Esihenkilökollega nähdään helpommin saavutettavana kuin johtavien sosiaalityöntekijöiden omat esihenkilöt, jotka vaikuttavat olevan kuormittuneita suhteessa omaan työhönsä. Esihenkilökollega voi toimia myös vertaistukena haastavissa tilanteissa. Organisaation rakenteen perusteella johtavilla sosiaalityöntekijöillä olisi valtava potentiaali saada kollegiaalista tukea myös muilta ammattiryhmiltä sosiaali- ja terveysalan uudistuksen hengen mukaisesti, mutta tutkimassani organisaatiossa tätä kollegiaalisuutta ei ole osattu ja ymmärretty hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Toimipisteet ylittävän kollegiaalisuuden kanssa organisaatiolla on vielä kehitettävää, mutta samassa toimipisteessä työskentelevät läheisimmät kollegat näyttävät tutkielmani perusteella voimavarana johtavien sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille.

Avainsanat: *aikuissosiaalityö, esihenkilötyö, johtaminen, kollegiaalinen tuki, työhyvinvointi*

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Käsitteet, teoria sekä aiemmat tutkimukset	8
2.1. Työkentän määrittelyä – mitä on aikuissosiaalityö?	8
2.2. Millainen yhteys sosiaalityön johtamisella ja kollegiaalisuudella on?	13
2.3. Hyvinvoiva työntekijä – mitä on työhyvinvointi?.....	25
2.4. Miten kollegiaalinen tuki tukisi työhyvinvointia – yhteenveto teoriaosuudesta.....	32
3 Mitä olen tutkimassa – metodologinen lähtökohta	35
3.1. Aineistonhankinta ja tutkimusasetelman muodostaminen	35
3.2. Tutkielma-analyysi – perustelut tutkimusaiheen valinnalle.....	37
3.3. Tutkimuseettinen pohdinta – uhat ja mahdollisuudet	42
4 Tulokset.....	47
4.1. ” <i>Mä rakastan sitä työkenttää ja asiakaskuntaa</i> ” - Esihenkilöiden aiempi työkokemus ja kokemus esihenkilönä toimimisesta nykyisessä tehtävässä	47
4.2. ” <i>Me varmistetaan et oikeesti se työyhteisö antaa itsestään parhaansa</i> ” - Haastateltujen esihenkilöiden yleisiä näkemyksiä esihenkilönä toimimisesta	54
4.3. ” <i>Et tämmöstähän tän työn niinkun pitäisi olla</i> ” - Esihenkilöiden kokema työhyvinvointi	58
4.4. ” <i>Tavallaan jo SE jo autto mua, et mä sanoin jollekin et mä jännitän</i> ” - Esihenkilöiden kokemuksia kollegiaalisuudesta	64
5 Pohdinta	71
Lähdeluettelo.....	78
Liitteet	83

1 Johdanto

Tutkin Pro Gradu –tutkielmassani johtavien sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja erityisesti sitä, kuinka lähiesihenkilöiden kanssakollegat ovat tukeneet lähiesihenkilöiden omaa työhyvinvointia sekä heidän ammatillista kehittymistään työuran aikana. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, miten tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt puhuvat omasta ammatillisesta kasvustaan sekä tutkitun organisaation osana toimimisesta ja millaista tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden puhe on koskien heidän kanssakollegoitaan ja heidän kanssansa käytyä vuorovaikutusta. Tutkimukseni antaa tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnista sekä esihenkilöiden välisestä yhteisöllisyydestä aikuissosiaalityön sektorilla. Aihe sivuaa myös sitä, miten työhyvinvointi ja muuttuneet käytänteet työssä on koettu koronapandemian aikana. Tutkielman otsikko ”Tarkista tosiaan lähikollegat – se on tosi merkityksellistä” on suora lainaus keräämästäni aineistosta ja kiteytti mielestäni tutkimusoletukseni äärimmäisen yksioikoisesti.

Koronapandemia on uudenlainen ilmiö, jonka johdosta ihmiset ovat joutuneet muuttamaan totuttuja toimintatapojaan ja pohtimaan työpaikoillaan uudenslaisia tapoja totuttujen asioiden tilalle (Harrikari ym. 2021, 2–4). Koronapandemia on omien havaintojeni mukaan muuttanut arkisia käytänteitä sosiaalityössä: aikaisemmin kasvokkain tapahtuneet kokoukset ovat siirtyneet virtuaalisille alustoille ja muuttaneet työntekijöiden vuorovaikutusta sellaisessa työssä, jossa tavanomaisesti on totuttu työskentelemään ihmisten kanssa moninaisten ongelmien parissa – gradua kirjoittaessani pandemiatilanne ei ole helpottunut, eikä yleisessä tiedossa ole, milloin työelämä taas normalisoituu. Työterveyslaitoksen toteuttaman ”Miten Suomi voi?” -kyselyn mukaan pandemiatilanteen myötä työelämässä on opittu uusia ja hyviä työtapoja, mutta samanaikaisesti noin kolmannes etätöihin siirtyneistä ihmisistä on kokenut kollegoilta saatavan tuen vähentyneen ja reilu neljännes on kokenut esimiehiltä saadun tuen vähentyneen. Koronapandemia on vähentänyt työpaikoilla yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen, Kaltiainen & Toppinen-Tanner 2020.) Työn luonteen muuttuminen on vaikuttanut merkittävästi i kollegiaaliseen tukeen niin työn ruohonjuuritasolla kuin johtotasollakin.

Koin tämän aiheen tutkimisen ajankohtaiseksi, sillä tutkimus on toteutettu tilanteessa, jossa yhteiskunnassamme vallitsi maailmanlaajuinen pandemia. Vaikka sosiaalityössä työtä tehdään pääsääntöisesti olosuhteista huolimatta toimistolta käsin, on koronapandemia vaikuttanut

työpaikkojen käytäntöihin siirtämällä esimerkiksi kokoukset sähköisille alustoille, minkä uskon vaikuttaneen kollegoilta saadun tuen vähenemiseen. Loppuvuonna 2019 käynnistynyt laajamittainen koronapandemia on vaikuttanut laaja-alaisesti niin työelämään kuin koettuun työhyvinvointiin. Sosiaalityön kannalta tilanne on mielenkiintoinen, sillä kyseessä on työskentelyn muoto, jonka tulee toimia mahdollisista riski- ja pandemiatilanteesta huolimatta mahdollisimman normaalein panoksin. Ihmisten avuntarve ei ole loppunut pandemian myötä. Päinvastoin olen itse kokenut sen lisääntyneen muun muassa lomautusten ja viriketoimintojen katkaisemisen myötä. Vuorovaikutuksen rakenne voi kuitenkin muuttua verkkoalustoilla tapahtuvissa tilanteissa, sillä niissä on mahdollisuus istua ääni- ja kuvayhteys suljettuna, jolloin esimerkiksi spontaani keskustelu tilanteissa saattaa vähentyä merkittävästi. Edellä mainittu vaikuttaa niin avun tarvitsijoiden kuin sosiaalityöntekijöiden väliseen keskusteluun.

Sain idean Pro gradu –tutkielmaani työskennellessäni sosiaalityön sektorilla. Työskentelyni ohessa olin havainnoinut johtamista ja todennut valitsemani aiheen olevan ajankohtainen. Aikuissosiaalityön organisaatio uudistettiin vuoden 2017 alussa, kun perustoimeentulotuen käsittely ja maksatus siirtyivät kuntien sosiaalitoimesta Kelalle. Tämän johdosta työtehtävät ja rakenteet muuttuivat aikuissosiaalityössä. Organisatoriset päälliköt vastaavat oman tulosalueensa johtamisesta, ja organisaatiossa yhden johtajan tulosalueeseen on saatettu liittää laajojakin, toisistaan poikkeavia kokonaisuuksia. Johtavat sosiaalityöntekijät eli tutkimani lähiesihenkilöt työskentelevät näiden organisatoristen päälliköiden alaisuudessa. Osa johtavista sosiaalityöntekijöistä työskentelee tutkimassani organisaatiossa toimipisteissä, joissa heidän tukenaan voi olla useita samassa asemassa olevia kollegoita. Vastaavasti osa tutkimani organisaation esihenkilöistä on sellasia, joilla ei ole, joilla ei ole omalla toimipisteellään saatavissa esihenkilökollegan tukea. Pyrin pohtimaan Pro gradu -tutkielmassani sitä, miten kollegiaalinen tuki näyttäytyy tilanteessa, jossa tulosalueeseen on liitetty toisistaan poikkeavia kokonaisuuksia. Käytän tutkielmassani sukupuolineutraalia ilmaisua ”esihenkilö”, mutta en ole sensuroinut sukupuolittunutta termiä, mikäli se on mainittu tutkielmaani liittyvässä aineistossa tai lähdekirjallisuudessa.

Goffman määrittelee, että sosiaalista vuorovaikutusta on se, mitä tapahtuu, kun kaksi tai useampaa ihmistä ovat fyysisesti läsnä toistensa kanssa. Nykyaikaisia johdannaisia asioita vuorovaikutukselle on myös puhelimen ja postin käyttäminen sekä internetissä tapahtuva vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on jaetun läsnäolon luoma sosiaalinen tilanne sellaisenaan – ei pelkästään jaettu fyysinen läsnäolo. (Peräkylä 2001, 349.) Vuorovaikutus on

läsnä kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Goffmanin tulkinnan perusteella voi näin ollen esittää, että vuorovaikutus on läsnä työelämässä koronapandemiasta huolimatta, mutta sen luonne on muuttunut vuoden 2020 aikana, koska kokoukset ja tapaamiset ovat siirtyneet suurilta osin verkkoalustoille. Kimmo Mäki ja Liisa Vanhanen-Nuutinen puhuvat tapahtuneesta ”mustana elefanttina”, sillä mainitsemani muutos toteutui vuorokausien aikana haastaen niin johtamisen kuin työn priorisoinnin taitoja. Kirjoittajat toteavat, että henkilöt, joilla ohjaustaidot ovat olleet hallinnassa, on ollut kyky selviytyä muuttuneesta tilanteesta – osa puolestaan on kokenut vieraantuneensa omasta työstään. Digiloikka, josta oli puhuttu vuosien ajan, toteutui lopulta paljon nopeammin, kuin mitä olimme osanneet odottaa. (2021.) Edellä viitatussa tutkimuksessa on tutkittu opettajien vuorovaikutusta, mutta katson, että vastaavat ohjaustaidot substanssiosaamisen ja arjen sujuvuuden kannalta ovat olleet keskiössä myös sosiaalityön lähiesihenkilöiden työssä.

Työhyvinvointia voidaan kuvata Robert Karasekin ja Törel Theorellin (1990, 30–33) esittelemällä ”Job Demand Control -mallilla (myöhemmin JDC-mallilla), jossa erilaiset työtehtävät jaetaan työn kontrolloitavuuden mukaan jännittyneisiin ja helppoihin töihin, jotka sisältävät passiivisia ja aktiivisia elementtejä. Työssä, joka on jännittyneempää, on suurempi riski kärsiä psykologisesta työpahoinvoinnista ja mielenterveyden haasteista. Aktiivisessa työssä yksilöllinen motivaatio kehittää uusia työmalleja on korkeampi kuin sellaisissa töissä, jotka pitävät sisällään paljon toistoa. Tarkoitukseni on pohtia teorian ja aineistoni kautta sitä, mihin JDC-mallin mukaiseen kohtaan sosiaalityön lähiesihenkilötyö asettuu ja olisiko työtehtäviä mahdollista muuttaa siten, että yksilöiden kokemaa stressiä voitaisiin välttää ja mielenkiinto työn kehittämistä kohtaan pystyttäisiin pitämään riittävän korkealla.

Pro Gradu -tutkielmani on toteutettu laadullisin menetelmin ja sitä varten on haastateltu seitsemää aikuissosiaalityössä työskentelevää johtavaa sosiaalityöntekijää. Haastattelut on toteutettu tammi- ja helmikuun 2021 aikana sekä ryhmä- että yksilöhaastattelumuotoisesti. Haastatelluilla henkilöillä on näin ollen useamman vuoden kokemus muuttuneesta aikuissosiaalityön kentästä sekä noin 10 kuukauden kokemus koronapandemian ajalta. Aineisto on kerätty teemahaastattelurungon avulla esittäen työntekijöille yhteneväiset kysymykset. Aineiston perusteella kunkin johtavan sosiaalityöntekijän haastattelusta on rakennettu tarina, joka on tuloksissa nidottu yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi. Tutkielmassani vastataan siihen, kuinka kollegiaalisuus tukee esihenkilöiden työhyvinvointia ja millaisia mahdollisuuksia kollegiaalisuuden kehittämisessä on. Näiden kysymyksiin saatujen

vastausten lisäksi aineistonkeruu on tarjonnut haastatelluille esihenkilöille mahdollisuuden reflektoida heidän omaa työuraansa sekä kokemuksiaan esihenkilötyöstä

Määrittelen Pro gradu -tutkielmassani ensin sen, mitä sosiaalityö ja aikuissosiaalityö on, miten sosiaalityön johtajuus ja kollegiaalisuus tulisi liittää toisiinsa sekä millaista on myönteinen työhyvinvointi. Vastaan tässä kohtaa kirjallisuuden perusteella siihen, miten teoriassa kollegiaalisuuden tulisi näkyä osana johtamistyötä. Teoriaosuuden jälkeen käsittelen tarkemmin sitä, miksi olen toteuttanut Pro gradu -tutkielmani nimenomaisesti laadullisin menetelmin ja pohdin tutkimuksen tekoon liittyviä eettisiä kysymyksiä. Neljännessä luvussa olen jaotellut aineistoni teemoittain ja lopuksi pyrin vastaamaan asettamaani tutkimuskysymykseen keskustellen aineistosta havaitsemieni asioiden ja teoriaosuuden kesken.

2 Käsitteet, teoria sekä aiemmat tutkimukset

Käsittelen tässä osuudessa sitä, mikä on sosiaalityön ja aikuissosiaalityön tärkein työtehtävä, jotta pystyisin analysoimaan sitä, mitä osaamista esihenkilöltä voidaan odottaa työtehtävien osalta. Käyn sosiaalityöhön liittyen läpi myös terveydenhuollon uudistuksia, sillä sosiaalialan voidaan katsoa olevan murroksessa tämän tutkielman kirjoitushetkellä ja valtiovallan tahtotilana on integroida niin sosiaali- kuin terveydenhuollon palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. (Hujala, ym. 2020, 72–73; Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 151–152).

Teoriaosuudessa tulen rakentamaan käsityksen siitä, miten kollegiaalisuus ja johtaminen tulisi huomioida yhteisenä kokonaisuutena ja miten se vaikuttaa yleisellä tasolla koettuun työhyvinvointiin. Johtamista ei tulisi tarkastella alainen-esihenkilö-asetelmasta käsin, vaan esihenkilö tulisi nähdä enemmänkin valmentajana omalle tiimilleen ja pyrkiä maksimoimaan asetetut tavoitteet tätä kautta. Sosiaalityö on näkemykseni mukaan asiantuntijatyötä ja yksilöt kokevat saavansa työllensä enemmän arvostusta, mikäli heillä on mahdollisuus käyttää työssään omaa älyään ja luovia ratkaisuja. Käsittelen tätä asiaa myöhemmin teoriaosuudessa.

Koska kollegiaalisen tuen käsite ei ole yksiulotteinen, pyrin pohtimaan kollegiaalisuutta osana laajempaa kokonaisuutta ja rakentamaan käsitteen siitä, mitä kollegiaalisuus voisi olla. Pohdin myös niitä tekijöitä, joiden avulla yksilöiden työhyvinvointia tulisi edistää ja millaisia asioita sen suhteen tulisi ottaa huomioon. Niin kollegiaalisuutta kuin työhyvinvointia yhdistetään Robert Karasekin esittelemään työhyvinvoinnin ja terveen työyhteisön malliin.

2.1. Työkentän määrittelyä – mitä on aikuissosiaalityö?

Sosiaalityön, erityisesti pohjoismaisen kunnallisen sosiaalityön, on väitetty kuuluvan sisällöltään jännitteisimpiin auttamisammatteihin. Odotuksia työlle asettavat sekä asiakkaat että organisaatio. Myös sosiaalityön ”sivustaseuraajilla” on usein mielipide sosiaalityöstä tai sen mahdollisesta puuttumisesta. Asiakkaiden ja organisaation sekä sivustaseuraajien odotukset voivat usein olla ristiriitaisia sosiaalityön näkökannalta. (Saarinen, Blomberg & Kroll 2012, 403.) Esihenkilöltä odotetaan ennen kaikkea yksilöjohtamista. Esihenkilöiden vastuulle kuuluu työvoimatarpeen ja alaisten tehtäväkuvien suunnittelu, budjetin seuranta, osaamisen ja sen kehittymisen jatkumon varmistaminen sekä työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen.

Esihenkilöt ovat henkilöitä, jotka ratkovat työyhteisönsä ongelmia ja ristiriitatilanteita. Esihenkilöt toteuttavat samalla myös asiantuntijatyötä sillä alalla, jota johtavat. (Lehto 2017, 6–8.) Sosiaalityössä esihenkilöt vastaavat myös kanteluihin ja muistutuksiin liittyvien selvityspyyntöjen antamista määräajoista. (Haapala 2012, 42–44). Esihenkilöt valvovat muun muassa sitä, että sosiaalihuoltolain mukainen palvelutarpeen arviointi (L 2014/1301, 36§) tulee käynnistettyä ja saatettua loppuun ajallaan. He myös seuraavat toimeentulotukilain (L 1997/1412, 14§) mukaisia käsittelyaikoja.

Sosiaalityön toiminnalle olennaisimmat lähtökohdat ovat ihmistä ja yhteiskuntaa korostava teoreettisen tiedon sekä sosiaalityön arvojen merkitys. Aikaisemmin sosiaalityössä on hyödynnetty muiden tieteenalojen tuottamaa tietoa. Nykyisin sosiaalityö on kuitenkin oma tieteenalansa ja se voi näin ollen tuottaa omaa tietoa. Teoreettinen tieto voi olla sosiaalityön ammatillisen toiminnan perustana. Sosiaalityössä keskeistä teoreettisen tiedon lisäksi on myös modernin länsimaalaisen yhteiskunnan tuottamat arvot, kuten ihmisarvon kunnioittaminen ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Arvot eivät kuitenkaan siirry sellaisenaan sosiaalityön toteuttamiseen, vaan ne muuttuvat toiminnan perusteeksi – sosiaalityössä arvoja ja etiikkaa tarkastellaan käytännöllisen toiminnan kannalta. (Raunio 2004, 26–29.)

Karl-Magnus Spiik määrittelee, että yksilöllisten tiimien tehtävät tulevat pääsääntöisesti asiakkailta tai suuremmissa organisaatioissa prosessin toisesta vaiheesta (2004, 210). Sosiaalityön ammatillinen etiikka viittaa tiettyihin sääntöihin ja menettelytapoihin, jotka perustuvat sille, että ammattikunnan toimintaa saadaan säädellyksi. Sosiaalityössä ohjeisto palvelee myös asiakasta: tällöin asiakas tietää, mitä hänellä on mahdollisuus odottaa sosiaalityöntekijältä. Etiikan merkitys kasvaa, kun yksilöiden kanssa toteutetaan vaativaa, interventioon tähtäävää muutostyötä. Eettisten periaatteiden noudattaminen on erityisen tärkeää ongelmanratkaisutilanteissa. (Raunio 2004, 78–80.) Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista määrittää, että asiakkaalla on oikeus odottaa palvelussa hyvää ja laadukasta sosiaalihuollon palvelua. Asiakkaan oman äänen tulee olla kuuluvissa sosiaalihuollon tarvetta ratkaistaessa ja hänelle tulee antaa kattavasti tietoa eri vaihtoehdoista. Palvelu kuitenkin toteutetaan viranhaltijan tekemän päätöksen perusteella. (L 2000/812, 4–7§.) Näin ollen sosiaalityön toimenpiteiden voidaan katsoa perustuvan asiakkaan omiin toiveisiin siten, että lainsäädännölliset resurssit on huomioitu. Vaikka asiakas voi asettaa omat toiveensa palveluiden järjestämiselle, ei asiakkaan palveluntarpeeseen ole välitöntä vastata myönteisesti.

Sosiaalityötä tehdään aina rajatussa toimintaympäristössä. Rajattu toimintaympäristö vaatii työntekijöitä tarkastelemaan, miten toiminta voidaan perustaa sosiaalityön sisältöä määritteleviin tekijöihin, tietoon, arvoihin sekä etiikkaan. (Raunio 2004, 26–29.) Sosiaalityössä työntekijät toimivat tyypillisesti oman organisaationsa edustajina. Organisaatioiden edustamiseen liittyy aina niiden antama valta, jota sosiaalityöntekijät käyttävät omassa työssään. Sosiaalityön järjestelmän voidaan katsoa tarjoavan lainsäädännön ja odotusten perusteella sosiaalista edistymistä sekä kansalaisten terveyden ja turvallisuuden edistämistä. Sosiaalityöntekijä saa tehtävänsä vaadittavat resurssit, jotka on turvattu esimerkiksi lainsäädännön kautta.

Sosiaalityössä ammattilainen pystyy hahmottamaan tietokokemuksen perusteella asiakkaan tilanteen ja jakamaan asiakkaalle jotain sellaista, mitä asiakas ei itse tiedä. Sosiaalityöntekijä pystyy itse arvioimaan työssään ne rajaviivat, joiden parissa hän lähtee työskentelemään asiakkaan kanssa. Sosiaalityöntekijän voidaan katsoa olevan suhteessa siinä valtavirrassa, johon marginaalissa oleva asiakas on tarkoitus nostaa. Sosiaalityön asiantuntijuuden liittyessä edellä mainittuun työtehtävään, kohdataan työssä sen eettiset periaatteet. Helposti motivoitavien ja yhtä mieltä olevien asiakkaiden kanssa tilanne voi olla helpompi ja työskentelyn rajaviivat selkeät. Sosiaalityöntekijän tuleekin pohtia mahdollisia pakkokeinoja muun muassa niissä tilanteissa, joissa asiakas ei itse ole halukas muutokseen. Sosiaalityön kentässä työntekijällä on kahtiajakoinen rooli toimia samanaikaisesti sekä auttajan että tuomarin roolissa. Mikäli esimerkiksi lastaan kaltoin kohteleva henkilö kieltäytyy palveluista ja asettuu vastarintaan, joutuu sosiaalityöntekijä miettimään lakiin kirjatusta palveluvalikosta eräänlaista rangaistusta, esimerkiksi lapsen huostaanottamista. (Juhila 2006, 84–86.)

Sosiaalityössä tietoa voidaan tuottaa reflektiivisillä rakenteilla. Läpinäkyvien, dokumentoitujen ja tutkimustietoa hyödyntävien reflektio- ja tiedontuotantoprosessien avulla voidaan rakentaa kestäväällä pohjalla olevaa sosiaalityön ymmärrystä – samoja prosesseja hyödynnetään vuorovaikutuksessa niin sosiaalityön asiakkaiden kuin sosiaalityön johdon kanssa. Tätä kautta sosiaalityön perustehtävä voi kirkastua ja laadukas työ saavuttaa asianmukaiset reunaehdot. Tiedonmuodostuksen kautta sosiaalityön eri toimijoiden välille voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja tuottavuusajattelua koskien voidaan motivoida henkilöstöä suorittamaan heiltä odotetut perustehtävät. Tällainen ajattelu lisää vaatimuksia työn näytöstä ja työn läpinäkyvyydestä. (Yliruka 2015, 113.)

Aikuissosiaalityön toiminnan kehyksenä on sosiaaliala asiantuntija-ammatteineen. Aikuissosiaalityötä raamittavat sosiaalihuollon lainsäädäntö, sosiaalihuoltolaki ja erityiset etuuskohtaiset lait. Aikuissosiaalityötä tehdään monissa muissakin konteksteissa, kuin kunnallisissa sosiaalitoimistoissa. Moniammatillisuus on aikuissosiaalityön erityispiirre, ja moniammatillista työtä tehdään yhdessä sosiaalialan ja terveydenhuollon ammattilaisten sekä työvoimaviranomaisten kanssa. (Juhila 2008, 26.) Kunnallisen aikuissosiaalityön tehtäviksi Suomessa on määritelty toimeentulotukityö, kuntouttava työtoiminta, päihdetyö, mielenterveystyö, tukiasumis- ja asunnottomuustyö sekä alue- ja yhdyskuntatyö (43–44.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi rajautuvat ne henkilöt, jotka toimivat tutkitussa organisaatiossa sosiaalipalveluiden alaisuudessa ja keskittyvät esihenkilöinä toimiessaan selkeästi määriteltyyn aikuissosiaalityöhön. Juhilan määritelmän mukaan aikuissosiaalityötä tehdään esimerkiksi päihde- ja mielenterveystyössä sekä tukiasumis- ja asunnottomuustyössä, mutta tutkitussa organisaatiossa nämä palvelut eivät ole osa aikuissosiaalityötä, vaan terveystyöpalveluiden alaista moniammatillista toimintaa.

Sosiaalityö linkittyy toiminnalliselta osaltaan vahvasti ihmisten hyvinvointiin. Ihmiset elävät sosiaalisten kohtaamisten maailmassa, jossa olemme joko kasvokkaisessa tai välittyneessä kontaktissa toistemme kanssa. Ihmisillä on taipumus toimia jonkin tietyn linjan mukaisesti kaikessa kanssakäymisessä. Ihminen saa positiivisen sosiaalisen arvon sen perusteella, millaisen linjan muut olettavat yksilön tietyissä tilanteissa ottaneen. Tätä arvoa nimitetään kasvoiksi, jonka myös muut jakavat antamalla hyvän kuvan itsestään esimerkiksi ammatissa toimiessaan. (Goffman 2012, 23.)

Sosiaalityöntekijän työtehtävää voidaan ajatella Goffmanin kuvaileman kasvotyön perusteella äärimmäisen jännittyneenä. Sosiaalityöntekijän työtehtäviin kuuluu ihmisten auttaminen ja mahdollisen ”hyvänolon” lisääminen. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on määritellä asiakkaan tarvitsema apu ja asiakkaan edun mukainen ratkaisu, joka voi olla monessa tapauksessa ristiriidassa asiakkaan oman näkemyksen kanssa. Pohdinkin kuvitteellisesti tilannetta, jossa henkilölle syntyy epämieluisassa kohtaamisessa ikävä tunne sosiaalityöntekijästä – millainen kohtaaminen on seuraavan sosiaalityöntekijän kanssa? Jos esimerkiksi lapselle syntyy lapsuudessa ikävä kuva sosiaalityöntekijästä, voisiko olla, että aikuisella iällä kontaktin rakentaminen on haastavaa, vaikka työntekijä tekisi asiakkaan eteen kaikkensa – asiakas saattaa tässä tilanteessa muistaa ne kasvot, jotka ovat aiheuttaneet hänelle epämieluisan kohtaamisen.

Suomessa sosiaali- ja terveysalan palveluita on pyritty tuomaan organisatorisesti yhteen. Vaikka tämä organisatorinen yhteen tuominen ei ole edennyt suunnitelmallisesti, on monella alueella integroitu jo sosiaali- ja terveysalan toimijoita samojen toimijoiden alaisuuteen. Muutosilmenee esimerkiksi siitä, että sama kuntayhtymä voi nykyisin vastata sosiaali- ja terveyspalveluista tai sosiaali- ja terveyspalvelut voivat toimia ”saman katon alla.” Monialainen, eri ammattiryhmien välinen yhteistyö nähdään tulevaisuudessa välttämättömänä erityisesti haavoittuvassa asemassa olevien asiakas- ja potilasryhmien kanssa. (Hujala ym. 2020, 72–73; Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 151–152.)

Aikuissosiaalityön työkenttää voidaan pitää mittavana kokonaisuutena, johon sisältyy hyvin laaja-alaisesti erilaisissa marginaalisissa ongelmissa olevien asiakkaiden haasteita elämän eri vaiheista. Tutkimassani organisaatiossa Juhilan määritelmää aikuissosiaalityöstä on rajattu vain tiettyyn sektoriin – on kuitenkin huomioitava, että asiakkaiden ongelmat voivat olla päällekkäisiä eivätkä poista mahdollista laaja-alaisemman tuen tarpeen arviointia. Aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijä kohtaa työssään huomattavasti aiemmin esille tuomiani ongelmia ja esihenkilöiden vastuulle jääkin laaja-alainen, ellei jopa kompleksisen toimintaympäristön johtaminen. Esihenkilöt tarvitsevat vahvaa tukea kollegiaalisuuden viitekehystä, jotta asiakkaiden mahdollisesti kattaviinkin palvelutarpeisiin pystytään vastaamaan asiakkaan edun ja sosiaalityön järjestelmän asettamien tarkoitusten mukaisesti.

Niin aikuissosiaalityötä kuin koko sosiaalityötä yleisesti haastaa nykyaikainen sosiaali- ja terveysalan integraatio. Monet Juhilan mainitsemista aikuissosiaalityön ilmiöistä (mm. päihde- ja mielenterveystyö) ovat sellaisia, että niissä hyödytään moniammatillisista työryhmistä. Tämänkaltaisten ongelmien kohdalla voidaan puhua samanaikaisesti sekä sosiaalisesta pahoinvointia lisäävästä ilmiöstä kuin sairaudesta. Integraatiota haastaa kuitenkin se, että sosiaali- ja terveydenhuolto toimivat kumpikin oman lainsäädännön alaisuudessa ja johtajilta odotetaan yhä laaja-alaisempien kokonaisuuksien hallintaa – voiko tämä vaikuttaa siihen, että joko sosiaali- tai terveydenhuolto jää taka-alalle? Sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdentymisen on havaittavissa tutkimusmateriaalissani: tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt ovat tuoneet esille palveluintegraation, joka on vallitseva muutos tutkimassani organisaatiossa.

2.2. Millainen yhteys sosiaalityön johtamisella ja kollegiaalisuudella on?

Karasekin ja Theorellin mukaan sosiaalinen tuki työpaikalla vaikuttaa myönteisesti työn jokaiseen asteeseen, niin alaisten kuin esihenkilöidenkin välillä. Sosiaalisen tuen merkitys työssä vaikuttaa sekä psykologisiin mekanismeihin että yksilön hyvinvointiinkin. Sosiaalinen järjestelmä ja sosiaaliset kontaktit ovat merkityksellisiä ihmiselle: sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa myönteisesti niin yksilön omaan pitkäaikaiseen terveydentilaan kuin tiedon kehittymiseen omassa työssä. Sosiaalisen tuen kautta yksilö voi fasilitoida aktiivisia selviytymismalleja, joiden avulla pystytään vaikuttamaan myönteisesti työntekijän tuotteliaaseen käyttäytymiseen. Yksilön positiivinen kokemus itsestään yhteisössä lisää yksilön halua antaa panoksensa työyhteisön tavoitteille ja hyvinvoinnille. Sosiaalityöntekijöiden työtehtävät määritellään Karasekin ja Theorellin mukaan ongelmanratkaisutyöksi, jossa olisi tärkeää pyrkiä keskittymään siihen, ettei työ ole liian paineistettua, ja että työlle on mahdollista saada tukea laaja-alaisesti. (1990, 68–74; 204–205.) Sosiaalisen tuen määritelmän kautta voidaan lähteä pohtimaan kollegiaalisen tuen merkityksellisyyttä työntekijän näkökannasta.

Koska kollegiaalinen tuki ei ole vakiintunut käsite, muodostan ensin yksilöllisen teoreettisen käsityksen siitä, mitä se voisi olla, ja yhdistäen tämän käsitteen johtamiseen liittyviin oppeihin. Lähestyn kollegiaalisen tuen käsitettä yhteisöllisyyden kautta, sillä tämä on terminä vahvemmin tunnustettu ja liitettävissä kollegiaalisuuteen. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu määrittelee yhteisöllisyyden kantaviksi teemoiksi luottamuksen, osallisuuden, sitoutumisen, motivaation ja läheisyyden. Yhteisöllisyyttä luovat yhteishenki ja yhteiset tavoitteet, tutustuminen kanssakollegoihin ja luottamuksen rakentaminen. Yhteisöllisyyden edistämiseksi ihmisiltä odotetaan kannustavan ilmapiirin luomista ja kaikkien osallistamista yhteiseen toimintaan. (Turun yliopisto 2021.)

Robert Karasek ja Töres Theorell puhuvat sosiaalisen tuen luonteesta työpaikalla, mutta käytn itse työn otsikossakin mainittavaa kollegiaalisen tuen merkitystä. Kollegiaalinen tuki työelämässä luo työtä helpottavaa sosiaalista toimintaa niin “rivityöntekijöille” kuin esihenkilöillekin. Kollegiaalisen tuen mekanismit ovat kuitenkin moninaisia ja niillä viitataan ensisijaisesti mekanismeihin psykologisten stressitekijöiden ja terveysvaikutusten välillä työelämässä. Sosiaalinen järjestys kaikkien eläinten välillä, mukaan lukien ihmisten, luo pitkäaikaista hyvinvointia ja lisää yleistä tietämystä asioista. Kollegiaalinen tuki voi fasilisoida

myös yksilölleen aktiivisia selviytymismalleja haastaviin tilanteisiin ja auttaa yksilöä rakentamaan positiivisen identiteetin tunteen, jonka avulla yksilö voi perustaa panoksensa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja hyvinvointiin sosiaalisesti vahvistavaan arvoon. (Karasek & Theorell 1990, 69–70.)

Kollegiaalisuuteen liittyvinä arvoina voidaan pitää luottamusta, tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kohtuutta. Kollegiaalisuus on osa hoitotyössä toteutettavaa eettistä perustaa. Luottamuksen suhde kollegiaalisuuteen on se, että kollegiaalisuuden muodostuminen edellyttää luottamusta kollegaan, ja yksilöltä luottamuksen toimintaa tasa-arvoisesti. (Arala ym. 2015, 10–12.) Vaikka tässä lähteessä puhutaan hoitotyöstä, on se mielestäni perusteltua siirtää myös sosiaalityötä koskevaan tutkimukseen, sillä sosiaali- ja terveystalaa johdetaan nykyisin yhdessä samasta organisaatiosta käsin. Tulevan Sote-uudistuksen myötä nämä palvelut integroituvat vielä aikaisempaa tiiviimmin yhteen. Ristiriidat ja erilaisuustekijät korostuvat erityisesti niissä tilanteissa, joissa koitetaan yhdistää laajojakin ja toisistaan poikkeavia organisaatioita. (Hujala ym. 2020, 74–76.) Vaikka sosiaali- ja terveystala mielletään usein läheisiksi aloiksi, ovat ne mielestäni monessa suhteessa erilaisia – tämä ilmenee esimerkiksi siten, että terveydenhoitoon hakeudutaan usein akuutin vaivan perusteella, johon on pääsääntöisesti löydettävissä lääketieteestä diagnoosi. Tämä diagnoosi määrittelee mahdollisen jatkopalvelun. Sosiaalihuollossa vastaavia diagnooseja ei tunnusteta, vaan sosiaalihuoltolaki velvoittaa arvioimaan palveluiden ja avun tarpeen yksilöllisesti.

Sitoutuminen tapahtuu aina suhteessa johonkin: organisaatioon, työtehtäviin tai työyhteisöön. Sitoutuneisuus on muuttuva tila, joka vaihtelee kulloinkin tapahtuvan muutoksen takia. Sitoutumiseen vaikuttaa työelämässä tapahtuvat muutokset sekä se, millaisin toimenpitein näihin muutoksiin lähdetään vastaamaan. Tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat kokemus työyhteisöstä ja työtehtävien mielekkyydestä. Organisaation on pystyttävä vastaamaan myös laadukkaaseen johtamiseen ja siihen, että työntekijällä on ympärillään mielekkäät verkostot työnsä tekemistä varten. (Pyyny 2018, 102–103.) Toistuvat organisaatiomuutokset ja epävarmuus oman työn ja työpaikan tulevaisuudesta murentavat yksilön sitoutuneisuutta suhteessa omaan työhön. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita omaan organisaatioonsa, ovat halukkaita ponnistelemaan työpaikkansa hyväksi. (Saari & Pyöriä 2012, 41–43.)

Hyvä ilmapiiri työpaikalla tukee yhteishenkeä ja sitä kautta sitouttaa ihmisiä työyhteisöön. Jotta ihminen voi kokea olevansa sitoutunut työhönsä, tulee työyhteisön ottaa hänet hyväksyttävästi vastaan. Myös työnjaolliset asiat ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä elementtejä sitoutumiselle. Myönteisenä koettu vastuu sitouttaa ihmistä omaan työhönsä. Osallisuuden kokemus organisaatiossa vaikuttamiseen vahvistaa ihmisen sitoutumista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sitoutumiseen vaikuttaa myös henkilökohtainen elämä – äkillisten elämäntilanteiden muutosten johdosta ihminen ei välttämättä ole yhtä sitoutunut työhönsä, kuin on saattanut aikaisemmin olla. (Pyyny 2018, 104–106.) Sitoutunut työntekijä menee kokemukseni mukaan ”vaikka läpi harmaan kiven”, mikäli hänelle on tarjottu mahdollisuudet sitoutua omaan työhönsä, ja hänen yksilöllinen tilanteensa on huomioitu työtä tehtäessä.

Kaksiteräiseksi miekaksi muodostuu onnistuminen ja pärjääminen. Onnistumisen ja pärjäämisen paine on Saaren ja Pyöriän tutkimuksen mukaan liian kovaa, ja työntekijät ovat pitäneet organisaation vaatimuksia liiallisina. Tulostavoitteita ei kannata näin ollen asettaa liian tiukaksi – menestyksen vastahintana voidaan pitää sitä, että työntekijät eivät ole jatkossa yhtä sitoutuneita omaan työhönsä kuin aikaisemmin. Mikäli työntekijävaihdoksia on paljon, syö jatkuva perehdyttäminen ja rekrytointi organisaation resursseja. (2012, 46–48.) Arala ym. puhuvatkin kohtuudesta ja kollegiaalisuudessa kohtuus nähdään tilana, joka ei ole työntekijälle liian ankara eikä myöskään liian kevyt. Kollegiaalisuuden saavuttaminen edellyttää vastuun, päätösvallan ja tehtävien jakamista kollegoiden kesken tasapuolisesti ja kohtuullisesti (2015, 11.) Tehokkuuspaineiden kasvattaminen voi vaikuttaa kielteisesti muun muassa perehdyttämisen laatuun, joka heijastuu organisaatioissa edelleen suurena työntekijävaihtuvuutena (Saari ym. 2012, 47.)

Motivaation voidaan katsoa syntyvän yksinkertaisista asioista, jotka perustuvat oikeudenmukaisuuteen ja kollegan kunnioittamiseen. Yksilön motivaatioon vaikuttaa muun muassa kiire ja aikataulupaine, kireä kilpailutilanne, niukat resurssit sekä henkilöstöpula. Motivaatiota voidaan kasvattaa muun muassa palkka- ja bonuseduin, mutta palkkaa tärkeämpänä pidetään yleisesti työn sisältöä ja työyhteisöä. Työntekijän sitouttamisessa ja motivoinnissa tärkeintä on se, että palkka on oikeudenmukainen. Henkilöstö ei tule tosissaan sitoutumaan työhönsä, mikäli työntekijät kokevat johtamisen huonoksi ja heidän työtehtävänsä eivät ole mieleisiä. Motivaation rakentumisen kannalta on tärkeää, että työhön liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Näihin asioihin vaikuttavat työntekijöiden mielekkyyden ja

palkkauksen lisäksi kehittymismahdollisuudet, johtamisen laatu sekä terve ja toimiva työyhteisö. (Saari & Pyöriä, 2012; 41, 49–50, 59.)

Motivaation voidaan katsoa olevan voima, joka luo yksilölle mielekkäät speksit työn tekemiselle, ja jonka avulla yksilö luo työstään yhä mielenkiintoisempaa. Motivaatiota vahvistaa ajatus siitä, että saa tehdä itsellensä antoisaa ja mielekäästä työtä, jossa kokee olevan vaikutusmahdollisuuksia. Motivaatiota tarvitaan, koska toisinaan asiat eivät muutu toivotussa tahdissa. Yleensä työ rakentuu vähitellen mieluisaan muotoon: se pitää mielekkäiden työtehtävien lisäksi sisällään rutiininomaisia työtehtäviä ja yhteistyön rakentuminen kollegoiden kanssa vie aikansa. Tärkeää on muistaa, että aina ei tarvitse olla korjaamassa kaikkia epäkohtia tai muuttaa työtehtäviä henkilön mielenkiintoa vastaaviksi. Esihenkilöillä on johtamisen kannalta kuitenkin tärkeä tehtävä pitää yllä yksilöiden motivaatiota työn tekemiseen ja kehittämiseen liittyen. (Berlin 2019, 236–238.)

Mieleeni nousee tutkimani organisaatorakenteen perusteella kuitenkin kysymys; kuka tukee esihenkilön motivaatiota monialaisessa palvelussa? Miten pitää oma motivaatio yllä tilanteessa, jossa työyhteisössä ja johtamisessa on perustavanlaisia haasteita? Miten ylläpitää motivaatiota, jos omat ja organisaation näkemykset eivät kohtaa keskenään? Lauri Järvilehto tuokin esille, että ihminen tarvitsee ensisijaisesti kiinnostustaan vastaavaa, ei koulutustaan vastaavaa työtä. Motivaation löytämiseksi on syytä löytää eräänlainen flow-tila, jossa ihminen kokee olevansa parhaimmillaan ja kohdistavansa työnsä toisen hyväksi. Täyden motivaation löytämiseen ihminen tarvitsee kutsumuksen. Järvilehto korostaa myös palkan mielekkyyttä – palkan ei tarvitse olla suuri, mutta sillä on tultava toimeen. (2014, 328–332.)

Ihminen on lähtökohtaisesti ja psykologisesti joukossa elävä olento, joka kokee palkitsevuuden tunnetta yhdessä tekemisestä. Ulkopuolisuuden tunne on verrattavissa fyysisen kivun aiheuttamiin tunteisiin. (Sajaniemi & Mäkelä, 2014, 121–123.) Luottamusta voidaan pitää sääntönä tapauksessa, jossa johdetaan ihmisten välistä kanssakäymistä ja inhimillistä toimintaa. Raha, lait, johtamisopit ja yhteiskunnalliset järjestelmät tarvitsevat luottamusta, jotta ne pysyvät toimintakykyisinä. Luottamusta on tarvittu, jotta organisaatioissa on voitu vähentää hierarkisia rooleja, ja jotta yksittäisten työntekijöiden vastuita on voitu kasvattaa. Ilman luottamusta organisaatio ei pysty toteuttamaan yhteistoiminnallista työskentelyä tai luomaan uusia kehityskohteita riittävän ketterästi, edistämään ihmisten tyytyväisyyttä heidän omaa

organisaatiotansa kohtaan tai luomaan turvallisuudentunnetta työntekijöillensä. (Zitting ym. 2020, 168–170.)

Osallisuuden korostaminen on ollut laaja-alaisesti sosiaali- ja terveysalan merkittävänä teemana. Osallisuus-käsitteen käyttö on epäyhtenäistä, ja tieteenalojen välillä termin käyttö on vaihdellutkin runsaasti. Sosiaalityössä osallisuudesta puhutaan tavanomaisesti asiakasosallisuutena, ja sillä voidaan tarkoittaa niin palveluiden käyttäjää kuin palveluihin oikeutettujakin henkilöitä. Tärkeää onkin kiinnittää huomiota siihen, että osallistuminen ja osallisuus ovat toisistaan poikkeavia termejä; osallistumisella voi olla mukana suunnittelemassa toimintaa, mutta olla tilanteessa ilman kehittämissideoita. (Kivinen, Vanjusov & Vornanen 2020, 267–269.) Osallisuuden viitekehys on moninainen ja monikerroksinen. Osallisuuteen voidaan liittää toiminta eli kykeneminen ja tavoittelu sekä kiinnittyminen niihin voimavaroihin, joita toiminta tarvitsee. Osallisuus kiinnittyy pääsääntöisesti useampaan asiakokonaisuuteen, joita ovat esimerkiksi työmarkkinat ja erilaiset yhteisöt. (Isola ym. 2017, 10–11.)

Vaikkakin edellä mainitussa kappaleessa puhutaan ensisijaisesti asiakasosallisuudesta, on siinä piirteitä, jotka ovat läsnä oman kokemukseni mukaan myös työelämässä: persoonat ovat yksilöllisiä ja toiset osallistuvat yhteiseen toimintaan vähemmän, pärjäten enemmän itsenäisesti. Henkilö voi esimerkiksi osallistua kokoukseen ilman, että tuo mielipiteitään tai mahdollisia työelämän kehittämisehdotuksiaan esille tätä laajemmin. Katsonkin, että tutkimuksessani haastatellut henkilöt ovat kukin osallisia useaan asiakokonaisuuteen: he työskentelevät saman organisaation alaisuudessa, ovat koulutuksen näkökulmasta yhdenvertaisia ja osallistuvat kukin tahoillaan mahdollisesti samoihin, nimenomaisesti esihenkilöille tarkoitettuihin koulutuksiin. Haastatelluilla työntekijöillä voi olla eroavaisuuksiakin, sillä jokaisella esimiehellä työura on yksilöllinen ja työkokemuksen määrä voi vaihdella runsaastikin. Yksilöllisesti sitouttavat tekijät, kuten motivaatio omalle työlle, voi olla erilainen kuin toisella esihenkilöllä – aiemmin mainitsemani motivaation ”flow-tilan” löytyminen onkin näin ollen yksilöllistä.

Jotta kollegiaalisuutta pystytään rakentamaan, tulee työntekijän pystyä luottamaan omaan organisaatioonsa. Organisaation kehittämisessä on huomioitava ihmisen tarve kuulua ryhmään ja kokemus siitä, että työllä on yhdenmukainen agenda: työntekijällä tulee olla kokemus siitä, että hän ei tee työtä vain itseään varten, vaan on osana jotakin suurempaa. Luottamus on välttämätöntä, jotta organisaatio voi riittävän hyvin. Organisaatioiden on pystyttävä tarjoamaan

turvallisuudentunnetta työntekijöilleen, jotta kollegiaalisuus pääsee edistymään, ja kollega pystyy päästämään toisen – johtavan sosiaalityöntekijän tapauksessa alaisen, oman kollegan tai oman esihenkilön, riittävän lähelle itseään. Johtamiseen liittyvien ratkaisujen tulee olla riittävän perusteltuja, jotta luottamus on monikanavaista.

Organisaatiossa myös alaiselta tulee odottaa yhteistyökykyä, alaistaitoja ja työyhteisötaitoja – näistä taidoista puhutaan tiiviisti organisaatiokansalaisuutena. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan ammattitaitoa ja työstä suoriutumisen kannalta välttämätöntä osaamista. Työntekijän sosiaalisten taitojen ja persoonallisuuden tulee olla sellaisia, että työntekijän pystyy sitouttamaan osaksi sekä organisaatiota että omaa tiimiä. Työntekijältä odotetaan yhteistyötaitoja, jotta tiimin sisäiset ja organisatoriset odotukset tulevat toteutetuiksi. Työntekijöiltä voidaan odottaa organisaation jäsenenä itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. (Arola 2020, 34–35.) Johtamisessa on aina läsnä kaksipuoleisesti fundamentaalinen vastavuoroisuus. Johtajat vastaavat omalla toiminnallaan ihmisten kehittymisestä organisaation jäsenenä. (Syväjärvi ym. 2007, 9–10.) Samalla tavalla esimiehillä on vastuu kehittää asioita siten, että koko työyhteisö olisi mahdollisimman toimiva.

Susanna Karasti tuo pro gradu -tutkielmassaan esille, että sosiaalityön ammatillisuus on vahvasti itsenäistä. Työntekijöillä tulee kuitenkin olla oikeus ja mahdollisuus moniammatilliseen työhön erityisesti niissä tilanteissa, joissa sosiaalityön eettisyys on läsnä. Karasti korostaa tutkielmassaan, että tämä oikeus ja mahdollisuus ei toteudu työssä, jossa päätöksiä ihmisten elämästä tulee pystyä tekemään nopeatempoisesti. Kollegaa on kaivattu reflektiivaksi tueksi edellä mainituissa tilanteissa, reflektointi mahdollistaa ammatillisen kasvun. Kollegiaalisuuden puute on peilautunut työn kuormittavuuteen – yksin tehty työ on kuormittavampaa, kuin työ johon henkilö on voinut saada reflektiivistä tukea. (2019, 75–78.)

Sosiaalityössä haastetta luo se, että työyhteisön esihenkilöt ovat lähtökohtaisesti koulutukseltaan myös sosiaalityöntekijöitä. Esihenkilöltä odotetaan johtamansa työyhteisön tukemista ja arvioimista siten, että työ sujuu. Hän myös vastaa alaistensa perehdyttämisestä ja riittävästä koulutuksesta. Esihenkilön vastuulla on seurata eettisesti kestävästi asiakastyön sujumista ja vastata viime kädessä siinä ilmenevistä ongelmista. Esihenkilön tulee suojella työyhteisön jäseniä esimerkiksi työn kuormitukselta. Sosiaalityöntekijöiden tulee saada konsultatiivista tukea työllensä työyhteisön muilta jäseniltä sekä sidosverkostoista, huomioiden tietosuoja ja lainsäädännön asettamat rajoitukset. (Reamer 2018, 229–233.)

Tutkimusaineistostani ei nouse esille se, onko haastatellut esihenkilöt saaneet esihenkilötyöllensä tukea esimerkiksi ulkopuoleisen johtamiskoulutuksen kautta. Pohdinkin, että uudelle esihenkilölle johtamistyö voi olla vierasta – asiantuntijuus ei käsitykseni mukaan lisääntynyt automaattisesti työtehtävää muuttaessa, vaan asiantuntijaksi tulee kasvaa.

Johtaminen on haastava ja kompleksinen asia, jossa ei saavuteta aina selkeää ja ymmärrettävää ratkaisua tilanteesta. Johtamisessa joudutaan toistuvasti pohtimaan sitä, kenen eduksi ratkaisuja tehdään. Muutoksesta on muodostunut monelle organisaatiolle pysyvä olotila, joka ilmenee esimerkiksi kuntaliitoksilla ja palvelurakennemuutoksilla. Jotta muutos voi toteutua hallitusti, odotetaan esihenkilöiltä kykyä tunnistaa yksilöllinen muutosresilienssi ja muutoksen vaikutukset näihin ihmisiin. Muutoksen johtaminen on helpompaa, kun siinä pystytään huomiomaan yksilöiden tarve tietoon. Muutoksella tähdätään muun muassa järjestelmän tai palveluiden käyttäjien etuun, palvelun tehokkuuteen ja tuottavuuteen tai toiminnan sitouttamiseen ympäristön tarpeita vastaavaksi. (Sinkkonen & Laulainen 2010, 225; Syväjärvi ym. 2007, 3–5.)

Suomessa sosiaalityö on pääosin kuntien tuottamaa palvelua. Johtamista tarkastellaan useimmiten yksityisen yritystoiminnan ja voiton tavoittelun näkökannalta. Historia on erottanut aikaisemmin julkisen ja yksityisen johtamisen, jolloin julkisen sektorin johtaminen on nähty enemmänkin hallinnollisena toimintana, kun taas yksityinen johtaminen on liittynyt liiketalouteen. Sosiaalityöhön liittyy keskeisesti sukupuolittuneisuus ja sosiaalityö onkin usein mielletty ensisijaiseksi naisten työksi. Sosiaalityön ja johtamisen välinen suhde ei ole yksiselitteinen, vaan siihen liittyy näiden kahden alan vastavuoroisuutta tukevia, mutta myös toisiaan estäviä tekijöitä. Johtaminen on sosiaalityössä sekä sen rakenteissa ja tulkinnoissa jatkuvasti läsnä. Johtamista tarkastellaan kuitenkin usein ihmisten ja toiminnan johtamisesta käsin. Sosiaalialan johtamisessa tärkeinä taitoina pidetään muun muassa yhteistyötaitoja, lainsäädännön tuntemusta sekä henkilöstö- ja talousjohtamisen osaamista. Sosiaalityön johtajilta odotetaan myös taitoa johtaa monialaisia verkostoja yhteistyötaitoja hyödyntäen. (Rissanen 2016, 231–232, 237.) Poliittinen ohjaus on suosinut kuluneina vuosina sosiaali- ja terveydenhuoltoalan integraatiota (emt 235).

Katsonkin, että tämä tilanne haastaa sosiaalityön palveluntuottajia, sillä esimerkiksi sosiaalihuoltolaki (L 1304/2014) tai toimeentulotukilaki (L 1412/1997) eivät määrittele tyhjentävästi sitä, millaisia palveluita asiakkaalle voidaan tuottaa. Lainsäädännön sanattomuus

voikin aiheuttaa eettistä kuormitusta niin sosiaalityöntekijöille kuin sosiaalityön johtajillekin. Tällaisissa tilanteissa kollegiaalinen tuki voi tukea yksilöiden työssäjaksamista. Spiik tuokin esille, että tiimi, joka on vahva ja omaa selkeät toimintatavat, lämpiää sisäänpäin ja haluaisikin pitää eettiset ratkaisut omana tietonaan. Esihenkilön tehtävä onkin saada omaa tiiminsä luopumaan omastaan kokonaisuuden hyväksi. Tiimejä pitää kuitenkin motivoida kannustavasti tällaisissa tilanteissa, jotta he ymmärtävät kokonaisuuden edun ja osaavat asettaa sen oman edun edelle. (Spiik 2004, 210.) Toimivia käytänteitä voi olla jo nyt olemassa, mutta ne eivät ole saaneet merkityksellistä asemaa, sillä Suomessa sosiaalityötä toteuttavia tahoja on useita. Kollegiaalisuutta on mahdollista edistää myös oman organisaation ulkopuolella, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa ammatillisessa keskustelussa.

Johtamisen mallit ovat siirtyneet kuluneina vuosina kollegiaalisesta johtamisesta kohti manageriaalista johtamista, joka on osa uusliberalistista politiikkakäsitystä ja kontrollia. Kollegiaalinen johtaminen on nähty osana yleissivistävää kokonaisuutta, kun taas manageriaalisessa johtamisessa “kovan ammattijohtamisen” ja tulosten maksimoinnin voidaan nähdä sanelevan sitä, miten instituutiota tulisi johtaa. Tässä siirrossa muodostuu johtamiseen liittyen asetelma, jossa keskustellaan taloudellisista välttämättömyyksistä sekä vanha, mahdollisesti byrokraatinenkin johtamisjärjestelmä. Managerialinen johtamisjärjestelmä on tuotu julkisiin organisaatioihin osana julkishallinnollisia uudistuksia. (Pekkola 2010, 37–38.)

Sosiaalityön johtamisen ja työtilanteen voidaan katsoa olevan monelta osin ristiriidassa. Palveluilta odotetaan sitä, että ihmisille pystytään tarjoamaan mahdollisimman laaja-alaista hyvinvointia, ja sosiaalityöntekijän tulisikin toimia asiakkaidensa myönteisen edun valvojana. Samanaikaisesti valtiovallalla on kuitenkin toistuva tarve tehdä menoleikkauksia hyvinvointipalveluista. Tällöin tasapainotellaan näiden asioiden välillä, jotka heijastuvat edelleen kunnallisiin sosiaalipalveluihin, ja odotetaan sitä, että julkiset palvelut tuottavat mahdollisimman paljon voittoa. Uusliberalististen menoleikkauksien ja niukkuuden aikakaudella onkin syntynyt jo tilanteita, joissa sosiaalityöntekijöille ei ole pystytty maksamaan riittävästi palkkaa – tämä on toki suomalaisessa sosiaalityössä vielä spekulatiota, mutta ajatusta ei välttämättä voida pitää mahdottomana Mänttari-van der Kuipin puheenvuoron perusteella. (Mänttari-van der Kuip 2015, 329–330.)

Kollegiaalisuuden tarjoaminen ei sosiaalityön johtamisessa ole tämän teoriaosuuden arvion mukaan yksioikoista ja selkeää. Kuten toin sosiaalityötä käsittelevässä teoriakappaleessa esille,

sosiaalityöntekijä joutuu tasapainottelemaan asiakkaan tarpeiden ja näkemyksen, lainsäädännön ja omantunnon rajoilla. Sama teema toistuu sosiaalityön johtamistyössä ja korkeammassa ”himmelihohtamisen” mallissa, kuten myös johtavien sosiaalityöntekijöiden tasolla. Esihenkilöiltä vaaditaan tasapainottelua monessa suhteessa – esihenkilö on vastuussa siitä, että uudet linjaukset saadaan noudatettavaksi asiakastyön käytäntöön. Esihenkilöt toimivat nykyisellä niukkuuden aikakaudella samanaikaisesti ikävien asioiden sanansaattajana ja joutuvat ottamaan kritiikin vastaan näistä linjauksista. He välittävät saamansa kritiikin eteenpäin omalle esihenkilölleen tai edelleen ylemmälle lainsäädäntötasolle.

Esihenkilö toimii ensisijaisena tukena alaisilleen, mutta kollegiaalisuuden arvojen toteutuessa myös lähikollegoillensa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu lisäksi henkilöstön motivointi. Esihenkilön tehtävänä on palkita henkilöstö onnistumisista ja pystyä luomaan työilmapiiri, jossa ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä, vaikka työ pitäisi sisällään paljon rutiininomaista työtä sekä työtä, jonka tekemistä ei välttämättä koeta mielekkäänä. Esihenkilön tehtävä on aikaansaada mielekäs työilmapiiri, jotta kollegiaalisuuden teemat pystyvät rakentumaan hänen johtamassaan tiimissä, sillä ulkopuolisuus voi altistaa ihmistä motivaation puutteeseen. Esihenkilö on alaiselleen henkilö, joka edustaa ensikätisesti organisaatiota. Jos esihenkilön ja alaisen välille ei synny luottamusta, mikä on tässä tapauksessa lopputulema? Esihenkilö on ”puristuksissa” tilanteessa, jossa julkinen valta asettaa työlle lisää paineita ja hänen vastuullaan on samanaikaisesti huolehtia työntekijöidensä jaksamisesta sekä oikeudenmukaisuudesta.

Jotta kollegiaalinen tuki syntyy, vaatii se taustallensa luottamusta kollegaan niin yksilön kuin organisaation tasolla. Kuten toin esille, ihminen kaipaa psykologisista syistä ympärilleen toista ihmistä – se ei kuitenkaan yksin ole riittävää. Kollegoiden pitää pystyä tuntemaan toisensa hyvin ja luottamaan avoimin mielin siihen, että toinen kollega tarjoaa hänelle juuri oikeanlaiset neuvot tilanteen ratkaisemiseksi. Luottamuksen rakentamiseksi kollegoilla tulee olla yhteneväinen ääni ja yhteneväinen näkemys keskustelun ja ongelmien ratkaisun syntymiseksi. Kollegoiden tulee tuntea toistensa työtehtävät riittävän yksityiskohtaisesti, sillä odotukset toteutettavalle työlle syntyvät niin asiakkaiden kuin organisaationkin odotuksista käsin.

Työntekijöiden on tunnettava toistensa työtehtävät ja odotukset työn suhteen, jotta kenellekään osapuolelle ei luvattaisi työstä liikoja. Pohdinkin, onko sosiaali- ja terveysalan integraatio vastaamassa tässä kohtaa kollegiaalisuuden tarpeeseen – jos sosiaalityöntekijä joutuisi esimerkiksi vastaamaan psykiatrisen avun tarpeeseen tai terveydenhoitaja tekisi päätöksiä

yksilön toimeentulotuen tarpeesta, onko tilanne yhdenmukainen ja relevantti tai asiakkaiden sekä potilaiden kannalta reilu? Näin ollen mietinkin: jos organisaatioon yhdistetään kovin erilaisia ammattiryhmiä, saadaanko tällöin synnytettyä pohjimmiltaan aitoa kollegiaalisuutta vai syntyykö kollegiaalisuus mahdollisesti keinotekoisista perusteista lähtöisin?

Aidon kollegiaalisuuden syntymiseksi esihenkilön on pystyttävä luottamaan siihen, että luottamus kaikkiin osapuoliin toimii aidosti. Näin myös jokaisen sitoutuminen työhön nähdään yksilöllisesti. Vaikka moninaista organisaatorakennetta voidaan pitää keinotekoisena, joskus ulkopuolelta voi nousta esiin paras ratkaisu – ideaali tilanne tällaisessa olisikin se, että pystyisimme luottamaan myös ulkopuoliseen mielipiteeseen, vaikkei se vastaisi suoraan tarpeeseemme. Vastaus voi tulla yllättävältäkin tasolta. Luottamusta rakentaa lisäksi se, että esihenkilöllä on tukenaan joku, joka vastaa hänelle vaikeisiin ja mahdollisesti yllättäviinkin kysymyksiin. Mikäli esihenkilö ei voi luottaa siihen, että joku perehdyttää häntä, on organisaatiossa näkemykseni mukaan haasteita. Kollegan tulee pystyä luottamaan vastakollegansa sekä esihenkilönsä ammattitaitoon ja osaamiseen, jotta aito kollegiaalisuus lähtee syntymään yksilöiden välillä. Eri koulutuksen ja ammattinimikkeiden kesken toimivien kollegoiden tasa-arvoisuus on kyseenalaistettavissa muun muassa palkan, tehtävänimikkeen ja tehtävässä vaadittavan osaamisen pohjalta. Tuon tämän kysymyksen esille myöhemmin tässä tutkielmassa.

Kollegiaalisuutta pohtiessa onkin tärkeää, että aidosti samaa työtä tekevät kollegat voivat nähdä toisensa yhdenmukaisina ja tasa-arvoisina – huolimatta yksilöllisistä lähtökohdista. Pidempään alalla työskennelleen kollegan tulee pystyä hyväksymään se, että toisella kollegalla sekä hänen johtamallaan tiimillä voi olla uutta ja arvokasta näkemystä, joka voi viedä hänen tiimiänsä eteenpäin. Nuorten kollegoiden tulee vastaavasti nähdä se, että vanhemmilla kollegoilla voi olla kokemuksia rutiininomaisista ja haastavista asioista. Tärkeintä on se, että nämä arvot nähdään yhdenmukaisina ja toisen kollegan sanomaan pystytään luottamaan siten, että se vie kaikkia osapuolia eteenpäin. Kollegoiden tulee nähdä toisensa tasa-arvoisina välittämättä kokemuksesta ja näkemyksestä, mitkä saattavat olla keskenään poikkeavia. Samalla tasolla olevien esihenkilöiden työtehtävät eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti poikkea, ellei niitä ole kohtuullistettu mainitsemieni esimerkkien mukaisesti. On aina muistettava, että ”nuori koira voi opettaa vanhallekin uusia temppuja.”

Kollegoiden pitää pystyä viemään omaa työtänsä eteenpäin siten, että siitä hyötyy koko organisaatio. Vaikka työntekijäkohtaiset näkemykset ja arvot voivat olla toisistaan poikkeavia, on kollegan pystyttävä luottamaan siihen, että toisen näkemys vie samoihin tavoitteisiin kuin oma näkemys, vaikkei sitä pystyisikään allekirjoittamaan. Viime kädessä organisaation korkeamman johdon tulee pystyä tarjoamaan mahdollisimman johdonmukaista työtä niin, että esihenkilöt keskenään voivat jakaa yhteneväiset tavoitteet. Luottamusta voidaan siis pitää teoriaosuuteni kulmakivenä, jotta aito kollegiaalisuus pääsee syntymään.

Kollegiaalisen tuen osalta katson osallisuuden olevan haastavin aihe. Kollegiaalisuus pitää sisällään liudan muitakin teemoja, jotka tukevat yksilöllistä osallisuutta suhteessa työtehtävään. Jos ihmisellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi sitä kautta, että hän voi luottaa omiin kollegoihinsa, niin voiko hän silloin olla osallinen oman organisaationsa kehittämiseen? Jos ihmisellä on haasteita nähdä omia kollegoitaan yhdenmukaisena suhteessa häneen itseensä, niin voiko hän olla osallinen muutokseen tai asioiden kehittämiseen? Jos ihminen ei tunnista johtamansa tiimin yksilöllisiä tarpeita, niin voiko hän olla aidosti osallinen johtamansa tiimin kehittämiseen? Voisin esittää osallisuuteen liittyviä jos-kysymyksiä runsain määrin lisää.

Organisaation haasteeksi nouseekin se, kuinka jokainen yksilö voi olla aidosti osallistunut ja kokea olevansa osallinen suhteessa koko organisaatioon. Kuten toin jo aikaisemmin esille, on esihenkilöiden osattava hyväksyä erilaisuutta ja normaalista poikkeavia mielipiteitä. Nykyaikaista johtamista, erityisesti asiantuntijatyössä, ei edusta ”käskyttäminen yläportaalta alaspäin”, vaan johdettavien henkilöiden omaa osallisuutta voidaan edistää rohkaisevammalla otteella. Aito osallisuus on silloin läsnä, kun jokin linjajohto tai organisaatio pystyy kehittymään siten, että kaikkien osapuolien näkemys on otettu huomioon. Osallisuuden huomiointi on kuitenkin haastavaa muun muassa ihmisten erilaisten luonteiden takia – toiset tuovat itseään huomattavasti näkyvämmiin esille ja toiset ovat siltä osin varovaisempia. Osallisuuden laaja-alainen rakentuminen vaatii kuitenkin myös luottamusta, jotta jokainen voi olla organisaatiossa omana itsenään.

Aidon läheisyyden syntyminen vaatii jokaiselta organisaation sisällä toimivalta kollegalta ihmisen tunnistamisen niin psykologisten kuin yksilöllisten tarpeidenkin osalta. Luottamus ohjaa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja uskallusta lähestyä omaa kollegaa sekä muita työn kannalta relevantteja ihmisiä. Organisaatio odottaa vastavuoroisuutta, jossa odotat vastauksia kollegalta, mutta jossa sinun pitää olla kykenevä niitä myös antamaan. Moninaisten

ja hankalien asioiden tulkitseminen on äärimmäisen haastavaa, mikäli kollega ei ole riittävän läheinen. Kuten toin aiemmassa pohdinnassani esille, niin pohdin että kuka on riittävän läheinen esihenkilö? Mikäli organisaation keinotekoisuudesta päästään irtaantumaan ja organisaation tavoitteet saadaan mahdollisimman yhdenmukaiseksi, uskon että monella ihmisellä on paljon annettavaa tässä asiassa.

Perustavalaatuisten kollegiaalisuuden osalta uskon, että läheisyyttä tukisi parhaiten henkilö, jolla on kokemus tehtävästä työstä, ja joka pystyy ohjaamaan esihenkilöä mahdollisimman laaja-alaisesti oman alan kokemuksensa kanssa. Sillä, onko tämä ohjaava henkilö mahdollisesti johtavan sosiaalityöntekijän oma esihenkilö vai kanssakollega, en usko olevan väliä. Tärkeintä on se, että osapuolien välinen välitön näkemys asioista pystyisi olemaan aidosti läsnä. On myös tärkeää, ettei henkilö jää kokemuksensa kanssa yksin, vaan pystyy jakamaan kokemuksen sellaisen henkilön kanssa, johon tämä pystyy luottamaan.

Kappaleen lopuksi jäin pohtimaan Erving Goffmanin kasvotyön merkitystä kollegiaalisuuteen liittyen. Toin sosiaalityötä koskevassa luvussa esille tilanteen, jossa henkilö ei välttämättä luota jatkossa sosiaalityöntekijäänsä ikävän kokemuksen takia. Pohdin kollegiaalisuuden perusteella sellaista tilannetta, jossa ”noviisille” esimiehelle tulee vastaan kollega tai lähiesihenkilö, joka täyttää vastaavat kriteerit kuin esille tuomassani, kuvitteellisessa asiakaskertomuksessa. Miten tämä vaikuttaa tilanteeseen, jossa esihenkilön tavoitteena on synnyttää myönteinen kokemus joko omaan esihenkilöönsä tai kanssakollegaansa? Jos kanssakollegat tai oma lähiesihenkilö kääntävät tälle ”noviisille” selkänsä, miten se vaikuttaisi henkilön kokemukseen kollegiaalisuudesta? Tai millaisena esihenkilö näyttäytyy alaisilleen, jos johtaminen on hierarkista, eikä omien ratkaisujen tekemisessä tueta? Voisiko olla, että kielteinen kokemus peilautuisi kanssakollegaan tai vaikuttaisi kielteisesti siihen, ettei hän haluaisi hakeutua valitsemalleen alalle?

Toteankin, että kollegan ja kanssaesihenkilön merkitys erityisesti uran alkuvaiheessa on tärkeää, jotta mielekästä viestiä niin työstä kuin kanssakollegoista pystyttäisiin tarjoamaan aloittavalle henkilölle. Tällä voi olla psykologisessa kierteessä merkittävä vaikutus: hyvän vaikutelman saanut esihenkilö voi jatkossa tarjota uusille perehtyjille parhaan mahdollisen kokemuksen. Mahdollinen ikävä kokemus voisi taas ajaa yksilöitä pahimmillaan pois esihenkilötehtävistä tai alalta, jonne he ovat valinneet kouluttautua. Nykyaikaisia

johtamisoppeja noudattava esihenkilö voi rakentaa työyhteisöjä, jossa jokainen kokee olevansa arvokas ja osallisena työn kehittämisessä.

2.3. Hyvinvoiva työntekijä – mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointia kuvataan usein väärin ymmärretyksi menestystekijäksi. Työorganisaatioiden menestystä tarkastellaan pääsääntöisesti pelkän talouden näkökulmasta, vaikkakin toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulisi olla sosiaalinen vuorovaikutus. Työhyvinvointi ja menestys ovatkin vaikeasti määriteltäviä ja mitattavia käsitteitä. Niiden keskinäistä yhteyttä voi olla haastavaa tutkia. Menestyvällä organisaatiolla voi olla käytössään enemmän resursseja ja sen kautta halua panostaa työhyvinvointiin. On kuitenkin syytä muistaa, että työssään pahoinvoiva ihminen voi olla tuottelias, mikäli työstä saatavat ulkoiset tekijät, kuten palkkaus, toimivat yksilölle motivaattorina. Työhyvinvointia edistää se, että tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä on kunnossa. Työpahoinvointi lisääntyy, mikäli työ on henkisesti vaativaa ja työ ei ole yksilön helposti hallittavissa. (Pyöriä 2012, 7–11.)

Työhön liittyvää hyvinvointia voidaan kuvailla muutamien teoreettisin mallein, joita on vielä toistaiseksi vähän ja jotka ovat poikkileikkaustutkimuksia (Kinnunen & Feldt 2005, 33). Robert Karasek kuvaa työstressiä ”Job Demand Control” –mallilla (myöhemmin JDC) siten, että mitä vähemmän yksilöllä on oman työn hallintaa, sitä stressaantuneempi ja kuormittuneempi yksilö on työssänsä (Karasek 1979). Kun työn vaatimukset lisääntyvät, kasvaa myös yksilön oppiminen ja oma motivaatio (puhuttaessa aktiivisesta työstä). Yksilö, jolla on hyvät mahdollisuudet vastata työnsä hallittavuudesta ja vähäiset vaatimukset omasta työstään, ei kuormitu omasta työstänsä. Mikäli työn hallittavuus vähenee ja vaatimukset kasvavat, lisääntyy myös yksilön oma kuormittavuus. JCD-mallin mukaan sosiaalisen tuen määrä vaikuttaa stressin määrään: mitä enemmän on sosiaalista tukea, sitä enemmän työpaikalla on yhteisöllisyyttä. (Kinnunen & Feldt 2005, 18–21.)

Vuosikymmenten ajan niin lääketiede, yhteiskuntatieteet kuin kauppatieteetkin ovat tutkineet yksilöiden ja ympäristön vaikutusta stressistä johtuvaan sairasteluun. Niin stressistä johtuva sairastelu kuin yksilön tuottavuuskin perustuvat erilaisiin yksilöllisiin muuttujiin, joita ovat muun muassa ikä, koulutus ja persoonan vaikutus. Näin ollen työhyvinvointia koskevaa käsitettä on haastavaa lähteä yleistämään. Sen sijaan psykososiaaliset vaikutukset työn arjessa

ovat muutettavissa ja uudelleen muotoiltavissa: avainasemassa ovatkin organisaation kyky organisoida työtehtäviä ja sosiaaliset suhteet työpaikalla. (Karasek & Theorell 1990, 6–7.)

Työhyvinvointia voidaan kuvailla erilaisin mittarein. Usein annetaan ymmärtää, ettei hyvä tulos ja työpaikalla viihtyminen voi kulkea rinta rinnan. Työpaikkaa tulisi kuitenkin tarkastella työn ja ihmisen yhteenliittymäpaikkana: koskaan ei synny tilannetta, jossa työyhteisö voi hyvin, vaikka työ ei suju tai on tuottamatonta. Toimiva työyhteisö rakentuu tiettyjen peruspilarien päälle ja mikäli jossain pilarissa on puutteita, vaikuttaa se välittömästi työyhteisöön kielteisesti. Jos lähdetään tarkastelemaan toimivaa työyhteisöä, on tärkeää tiedostaa se, mikä on organisaatiossa määritelty selkeä työtehtävä kullekin työyhteisölle. Toimiva työyhteisö keskustelee jatkuvasti työnsä laadusta ja merkityksellisyydestä ja organisaation tulee antaa palautetta työn sujumisesta ja tuloksellisuudesta sekä jakaa saatuja asiakaspalautteita. Asiantuntijaorganisaatiossa ja organisaatioissa, joissa työ on yleisesti kovin abstraktia, on perustehtävän hahmottaminen haastavaa. Tähän tuleekin kiinnittää erityistä huomiota. Selkeää organisaation perustehtävää voidaan pitää toimivan työyhteisön perustuskivenä, joiden päälle rakennetaan työyhteisön peruspilareita. (Järvinen 2000, 45–47.)

Toimivan työyhteisön peruspilareita on kaikkiaan kuusi: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Työntekoa tukevassa organisaatiossa johtamisen osalta ymmärretään, että työntekijöiden itsenäistä ajattelua ei tueta pelkällä käskyttämällä – nykyaikaisessa yhteiskunnassa yksilö haluaa kokea hänen ajatuksillaan ja vastuullisuudellaan olevan merkitystä. (Järvinen 2000, 46; 49–51; 54–58.)

Työhyvinvoinnin edistämistä vaikeuttaa ristiriita johtajien ja työntekijöiden vastakkainasettelussa: jotkut johtajat näkevät työntekijät vain tuotantovälineinä, joita ohjataan ja jotka ovat tyytyväisiä saamansa palkkaan sekä erillisiin kiitoksiin. Mikäli työuria halutaan pidentää, on vääjäämätöntä, että työelämän laatu kehittyy. Työhyvinvointia käsittelevissä keskusteluissa esiintyykin usein negatiivinen sävy, vaikka työn järjestymistä voidaan pitää nykyisin työntekijälähtöisenä: työtiloissa ja -ajoissa on aiempaa enemmän joustoa, vastuuta on jaettu organisaation eri tasoille sekä työyhteisöissä annetaan tilaa luoville toimintatavoille. Työn koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet ovat aikaisempaa parempia. Työpaineet ovat kuitenkin lisääntyneet työpaikoilla ja julkisella sektorilla korostuukin erityisesti kiire, resurssien riittämättömyys sekä avoimuuden puute. Julkisen sektorin kielteinen kehittyminen

alkoi 1990-luvun laman myötä ensin kunta-alalla ja vuosituhannen vaihteessa valtion sektorilla. (Ojala & Jokivuori 2012, 23–26.)

Organisaation tulee olla innovatiivinen ja pystyä kyseenalaistamaan vanhat ja mahdollisesti tehottomat toimintatapansa. Kaavamaisia työtapoja tulisi välttää ja niiden purkamiseksi tulisi pystyä tekemään töitä. Toimivassa työyhteisössä esihenkilö ei näe itseään hierarkisena johtajana, vaan toimii enemmänkin valmentajana alaisillensa, jotta he pystyvät maksimoimaan saavutuksensa ja työyhteisö pysyy toimintakykyisenä. Esihenkilöt vastaavat siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä töiden organisointiin ja tehtävien jakoon. Mikäli tarkastelua ei tehdä riittävän aktiivisesti, työnkuvat voivat vääristyä ja aiheuttaa tiimiin niin yli- kuin alikuormitustilannetta. Erityistä huomiota tehtävänkuviiin tulee kiinnittää mahdollisissa organisaation muutostilanteissa, jotta muutos on joustavaa ja tiimit pysyvät kartalla omista tehtävänkuvistaan. (Järvinen 2000, 46; 49–51; 54–58.)

Suomalainen työelämä on muuttunut kuluneiden vuosikymmenien aikana paljon. Yhdet radikaaleimmista muutoksista koettiin 1990-luvun laman aikana: tällöin yritysten ja yksiköiden työntekijämääriä vähennettiin tuntuvasti ja työntekijöistä tunnuttiin ”puristettavan kaikki irti.” Muutoksia tapahtui myös vuonna 2008, jolloin Suomen taloudellinen tilanne heikentyi. Nykyaikana onkin tyypillistä, että vakituisen ja/tai pitkäaikaisen työsopimuksen sijaan ihmisellä on määräaikainen työsopimus. Tämä taas tekee nykyaikaisesta työelämästä epävarmempaa. Nykyaikana vuokra- tai osa-aikatöiden voidaankin katsoa olevan eräänlainen “uusi normaali.” (Schmidt & Vanhala 2010, 4–7.) Henkilöstöjohtamisessa esille nousevat ilmiöt ovat vahvasti sidoksissa kuhunkin yhteiskunnalliseen aikakauteen. Henkilöstöjohtaminen onkin muuttunut 1990-luvulta alkaen aikaisempaa strategisemmaksi. 2000-luvulla henkilöstöhallinnollisia tehtäviä on siirretty entistä enemmän esimiehille ja myös työntekijöille itselleen. (Viitala 2013, 28–30.)

Vaikka sosiaalityötä tehdään pääsääntöisesti virkavastuussa, eikä sosiaalialalla juurikaan käytetä esimerkiksi vuokratyöntekijöitä, ovat nämä yhteiskunnalliset muutokset havaittavissa tutkittavasta organisaatiosta. Sosiaalityössä työntekijöiden vaihtuvuus on niin oman arvioni kuin mediankin mukaan melko suurta. Tähän vaikuttavat sosiaalityön laajan kentän kohtuuttomat odotukset ja työolosuhteet, joissa työn yksilölliselle kehittämiselle ei ole jäänyt riittävästi aikaa.

Jotta tehtäviä voidaan organisoida ja järjestellä, on työyhteisön pystyttävä luomaan omat sopimuksensa siitä, miten työtä tehdään ja mitä työpaikalta odotetaan – yhteiset pelisäännöt helpottavat epäkohtiin puuttumista ja mahdollistavat työntekijöiden itsenäisen vastuun omasta työstään. Vuorovaikutuksen työpaikalla tulee olla suoraa ja rehellistä, sillä yksilöt voivat arvioida palautteen avulla omia työsuorituksiaan ja kiinnittää huomiota mahdollisiin puutteisiin käyttäytymisessään ja toiminnassaan. Jotta työ voidaan suorittaa ketterästi, tulee jokaisella organisaatiolla olla omat seuranta- ja palautejärjestelmänsä, joilla voidaan seurata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön omaa työhyvinvointia. Henkilöstö on lähtökohtaisesti kiinnostunut oman tiimensä tai yrityksensä tuloksesta ja siihen liittyvistä seikoista, mutta esihenkilöt eivät kiinnitä tähän riittävän yksityiskohtaista huomiota. Työpaikoille tulee luoda arvioivat ja kriittiset keskustelukulttuurit, jotta toimintaa voidaan kehittää. Arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että johtaminen asetetaan sen jatkuvaksi kohteeksi, sillä esihenkilö voi omalla käytöksellään vaientaa alaistensa avoimen keskustelun – sen seurauksena voi syntyä ongelmia, jotka vaikuttavat koko organisaation tasolla. (Järvinen 2000, 46; 49–51; 54–58.)

Työhyvinvoinnissa keskeiseksi asiaksi nousevat pahoinvointiin liittyvät asiat. Työpaikalla työhyvinvoinnista kertoo se, että työntekijällä ei ilmene stressi- ja uupumusoireita. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.) Tämänkaltaiset stressireaktiot näkyvät sekä työntekijän henkilökohtaisessa- ja työelämässä että työyksikkö- ja organisaatiotasolla joko lyhyt- tai pitkäkestoisina reaktioina. Pitkäkestoinen stressi ilmenee sairasteluina ja heikentyneenä hyvinvointina. Organisaatiossa pitkäkestoisen stressireaktion seurauksena on työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Lyhytaikaiset reaktiot ilmenevät yksilötasolla muun muassa elimistössä tai mielessä tapahtuvien muutoksien, jotka vaikuttavat yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin. Stressaantunut työntekijä joutuu ponnistelemaan enemmän omassa työssään ja palautuu työn aiheuttamasta kuormituksesta hitaammin. (14–18.)

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa tyhjentävää määritelmää. Työhyvinvoinnin painopiste vaihtelee kansainvälisellä tasolla työmarkkinaerojen ja hyvinvointivaltion laajuuden perusteella. (Ojala ym. 2012, 26.) Työhyvinvointia voidaan lähestyä usealta eri kantilta ja siinä tulee huomioida aineelliset työolosuhteet, kuten asianmukainen palkkaus ja työsuhteen kesto. Työn subjektiivisena kokemuksena tulee huomioida työhyvinvointiin vaikuttava työtyytyväisyyden ulottuvuus sekä kielteisempi, työstressiä ja uupumista ennakoiva ulottuvuus. Työhyvinvoinnin suhteen tulee muistaa myös sosiaalinen ulottuvuus eli työyhteisön työilmapiiri sekä johtamisen näkökulma. (Mamia 2009, 20–28.) Työpaine, työn vaatima

ponnistus sekä sen intensiteetti ovat lisäksi mielessä pidettäviä asioita; millä tasolla ovat organisaation mahdollistamat harkinta- ja vaikutusmahdollisuudet eli työntekijän oma autonomia, palkka suhteessa työn riskeihin ja epävarmuuteen eli yksilön kokema turvallisuuden tunne sekä yksilön kokema subjektiivinen työhyvinvoinnin kokemus. (Green 2006.)

Työhyvinvointiin liittyviä riskitekijöitä sisältyy niin työurien alku- kuin loppupäähänkin. Suomalaisessa yhteiskunnassa työurien pituus tulee kuitenkin vääjäämättä pidentymään, sillä Suomen huoltosuhde heikkenee väestön ikääntyessä. Tämä aiheuttaa tilanteen, jossa yksilöllisiä työuria joudutaan väkisinkin pidentämään. Työhyvinvointia voidaan edistää, mikäli yksilöiden työssä jaksamiseen kiinnitetään erityistä huomiota ja mahdollisia työkykyä heikentäviä sairauksia pyritään ennaltaehkäisemään tai puuttumaan niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi mielenterveyden häiriöt, jotka korostuvat nuorissa ikäluokissa – tosin on syytä muistaa, että ilmapiiri muun muassa mielenterveysongelmista puhuttaessa on tullut avoimemmaksi ja diagnooseja annetaan nykyisin aikaisempaa useammin. Suomalaisilla työpaikoilla hyvän työn edellytyksien voidaan katsoa olevan puutteellisia: kiristynyt kilpailumentaliteetti ja julkisten sektorien resurssien niukentuminen syövät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisen laiminlyöminen syö organisaatiolta pitkällä aikavälillä oman menestyksen eväitä. (Pyöriä 2012, 13–14.)

Minna Virtanen korostaa pro gradu -tutkielmassaan sosiaalityön olevan haastavaa asiantuntijatyötä, jossa korostuvat työhyvinvoinnin haasteet. Jos työhyvinvointia edistävästä tekijöistä pystytään huolehtimaan, sosiaalityöntekijät voivat nykyisessä työsssä hyvin. Esihenkilöiltä odotetaan aikaa ja halua paneutua työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sen edistämiseen. Virtasen mukaan usein on tilanne, ettei esihenkilöillä ole riittävää tietoa ja osaamista työhyvinvoinnin johtamisesta. Organisaatioissa tuleekin tarkkailla sitä, että esihenkilöillä on riittävä osaaminen työhyvinvointia huomioivasta johtamisesta. Työntekijöiden työhyvinvointi on merkittävä tekijä organisaation menestykselle. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutuneempi organisaatiotaan kohtaan, eikä vaihda työpaikkaa yhtä herkästi, kuin kollega, jolla ei ole motivaatiota omaa työtänsä kohtaan. Kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin, voidaan sosiaalityöhön luoda vakaammat olosuhteet; työntekijöiden vaihtuvuutta pystytään vähentämään työhyvinvointia huomioimalla. Työntekijä tarvitsee työhyvinvointinsa tueksi tunteen siitä, että hän kokee olevansa oikealla alalla, ja että hän voi reflektoida omaa työtänsä niin työyhteisön kuin esihenkilöidensä kanssa. Työhyvinvoinnin

johtamisessa on tärkeää huomioida myös tasapaino työn ja yksityiselämän väliltä. (2020, 72–75.)

Muutoksen johtamisen keskijohdossa työskenteleviltä lähiesihenkilöiltä odotetaan sitä, että johtajien välistä yhteistyötä voidaan koko SOTE-integraatiossa kehittää yli vastuualuerajojen. Myös johdon tukea halutaan vahvistaa. Keskijohdon tulee pystyä turvaamaan mahdollisimman vahva tuki organisaatiossa työskenteleville alaisille, jotta yhteistyö kaikilla tahoilla on asiakaslähtöistä. Muutokset ovat usein ylemmältä tasolta tulevia päätöksiä, joiden toimeenpaneminen käytännön työssä jää keskijohdon vastuulle – tilanne voi kuormittaa heitä merkittävästi. Jatkuva muutostila haastaa keskijohdon ja myös alaisten työhyvinvointia, sillä jatkuvat muutokset hajoittavat hyviksi ja toimivaksi havaittuja toimintoja, joita tiimit ovat ketterästi ja itsenäisesti kehittäneet. (Hujala ym. 2020, 75–77; Syväjärvi ym. 2007, 10.)

Muutostilanteissa yksilöt arvioivat aina sitä, ovatko muutokset omien työtehtävien ja organisaation kannalta hyödyllisiä ja välttämättömiä. Muutoksen hyödyllisyyden arviointi ohjaa sitä, kuinka suostuvaisia työntekijät ovat muutokseen. Toisistaan merkittävästi poikkeavien kulttuurien yhteensovittamisessa menee kuitenkin aikaa ja usein se vaatii myös sitä, että oman työyhteisön sisällä pystytään luopumaan tutuiksi koetuista tavoista tehdä työtä. Tällöin yhteisöt joutuvat löytämään uudenlaisia perinteitä selviytyäkseen. (Zitting ym. 2020, 180.) Mikäli henkilöstöllä on tietoa muutoksista, kokee yksilö hallitsevansa muutostilannetta paremmin. Vakaampi tietopohja luo kykyä ennakoida tulevaa muutosta ja suunnitella omaa tulevaisuutta. Tieto vähentää mahdollista muutoksiin liittyvää epävarmuutta, epäselvyyttä ja huhupuheita. Muutostilanteen tiedolla johtaminen edistää myönteistä asennoitumista muutosta ja sitä toteuttavia esihenkilöitä kohtaan. Kun muutokseen saadaan yhdistettyä tietoa, se koetaan oikeudenmukaisemmaksi. (Taskinen 2011, 159.)

Reetta Väisänen tuo pro gradu -tutkielmansa tuloksissa esille, että sosiaalityön työhyvinvoinnissa erityispiirteenä on substanssiosaaminen. Jotta yksilö voi toteuttaa laadukasta sosiaalityötä, tulee sitä ymmärtää tieteellisesti ja arvostaa käytännöllisesti. Sosiaalityötä ei voida yksin pitää ammattijohtamisen työkenttänä: työhyvinvoinnin näkökulmasta lähiesihenkilön keskeisenä tehtävänä on toimia moniosaajana, joka luo työn tekemiselle optimaaliset olosuhteet ja kohtaa työntekijät kunnioittavasti. Hänen tulee pystyä vakuuttamaan työntekijät omalla substanssiosaamisellaan rakentaen luottamuksen heidän välilleen. Poliittinen aikakausi ja siihen liittyvien muutosten käytänteet haastavat sekä muutosjohtamista että

työhyvinvointia. Väisäsen aineiston perusteella huoli hallitsemattomista muutoksista, jatkuvasta kiireestä ja työpaineista on suuri. Muutostilanteissa yksilöiden työhyvinvointia tulee huomioida siten, että ihmisten välinen toiminta ja kohtaamiset ovat korostetussa asemassa. Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen palautuu vahvasti yksilöiden välisiin vuorovaikutustaitoihin ja vuorovaikutusosaamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilöiltä odotetaan, että työntekijät kohdataan yksilöinä, jotka reagoivat muutokseen yksilöllisesti – myös niissä tilanteissa, joissa esihenkilö ei pysty vaikuttamaan muutokseen, esihenkilö voi laadukkaalla kohtaamisella edistää dialogisuutta suhteessa alaisiinsa. (2018, 68–70.)

Työhyvinvointia edistetään näkemykseni mukaan tarkastelemalla työn odotuksia ja asetuksia. Työn epävarmuustekijät tulee huomioida työtehtäviä rakentaessa – onko esimerkiksi relevanttia osoittaa haastavaa ja pitkäkestoista prosessia työntekijälle, jonka tiedetään hoitavan tehtävää vain lyhyen ajan? Työyhteisöissä tulisi tarkastella sitä, että työntekijöillä on riittävä ammattitaito ja osaaminen suhteessa niiden työtehtävien hoitamiseen, joita heiltä odotetaan. Työhyvinvointia edistää myös se, että työntekijöiden palkkaus on tarkastettu koulutusta ja osaamista vastaavalle tasolle.

Työntekijän tulee pystyä vaikuttamaan omaan työhönsä, sillä hyvinvoiva työntekijä on varmasti tuotteliaampi työntekijä kuin pahoinvoiva työntekijä. Myös yksilölliset elämäntilanteet tulee huomioida: henkilökohtaista kriisiä käsittelevä työntekijä ei pysty saavuttamaan samoja tuloksia kuin henkilö, jonka elämässä on kaikki hyvin. Julkisen sektorin niukkuuden takia resursseja ei saada välttämättä nostettua, mutta tällöin työyhteisössä tulisi käydä aktiivista keskustelua siitä, mitä työtehtäviä voidaan pitää välttämättöminä työyhteisölle, ja mitkä työtehtävät ovat sellaisia, jotka eivät vaadi niin paljoa panostusta. Työyhteisöjen tulisi tiedostaa omat työtehtävänsä. Viime kädessä vastuu niin työhyvinvoinnista kuin sen johtamisesta on esihenkilöillä: esihenkilön on pystyttävä toimimaan subjektiivisena tukena työntekijöilleen ja varmistettava, että työyhteisö vastaa odotetuista työtehtävistä, ja että työyhteisössä säännöt ovat selkeät. Mikäli esihenkilö ei ole omasta työtehtävästään kartalla, ovat vaikutukset havaittavissa koko työyhteisön sisällä.

Pohdin valmentavaa ja osallisuutta lisäävää johtamismallia sekä sitä, millainen vaikutus sillä voisi olla kollegoiden väliseen yhteistyöhön ja jaksamiseen. Voisiko olla, että esihenkilöiden välinen vertaistuki ja kollegiaalisuus kasvattaisivat esihenkilöiden keskinäistä työhyvinvointia?

Olisiko esihenkilön mahdollista toimia valmentajana toiselle esihenkilölle? On huomioitava, että jokaisen elämä on yksilöllinen ja jokainen kokee asiat eri tavalla. Uskonkin, että uusi työntekijä voi joutua uransa aikana kohtamaan haastavia tilanteita niin henkilökohtaisen elämänsä kuin työelämänsä puolesta. Kollega voi toimia valmentajana monessa suhteessa: kokeneempi esimies voi helpottaa nuoremman kollegan tilannetta esimerkiksi haastavassa henkilöstöhallinnollisessa asiassa tai nuorempi, stereotyyppisesti ajatellen tietoteknisesti taitavampi kollega, voi tukea vanhempaa kollegaa esimerkiksi tietojärjestelmämuutoksissa.

2.4. Miten kollegiaalinen tuki tukisi työhyvinvointia – yhteenveto teoriaosuudesta

Karasek ja Theorell (1990, 30–33) jakavat JDC-mallissaan työt jännittyneisiin ja helppoihin töihin sekä töihin, joissa on passivoivia ja aktivoivia elementtejä. Sosiaalityötä voidaan hyvin jännittyneenä auttamisammattina, jossa työlle asetetaan odotuksia useasta eri viitekehystä käsin (Saarinen ym. 2012, 403). Karasekin ja Theorellin (1990, 204–205) jaottelun perusteella pitäisin sosiaalityötä sellaisena ongelmanratkaisutyönä, jossa on tärkeää keskittyä työn paineistukseen sekä laaja-alaiseen tukeen.

Katson, että JDC-mallin perusteella sosiaalityö on haastava ammattikenttä työhyvinvoinnin kannalta, sillä johtavat sosiaalityöntekijät ratkovat työyhteisöissään ongelmia ja ristiriitatilanteita toimien samanaikaisesti oman substanssialansa asiantuntijoina (Lehto 2017, 6–8). Tiimien työtehtävät tulevat pääsääntöisesti asiakkaiden tarpeista (Spiik 2004, 210), mikä luo jännittyneisyyttä, sillä aikuissosiaalityön asiakkaiden ongelmat ovat laaja-alaisia (Juhila 2008, 43–44 Aikuissosiaalityössä esiintyvä ongelmien kirjo saa aikaan paljon odottamattomia tilanteita, joita niin sosiaalityöntekijät kuin johtavat sosiaalityöntekijätkään eivät pysty ennakoimaan. Laaja-alaisuutta ollaan lisäämässä, kun sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita integroidaan ”yksien seinien sisälle”. Tämä vaatii myös sosiaalityöltä valveutuneisuutta (Hujala ym. 2020, 72–73, Laulainen ym. 2020, 151–152). Monialaisuus lisää esimerkiksi päihdeongelmaisten asiakkaiden auttamista, mutta organisaatiomuutokset vaikuttavat kuitenkin aina kielteisesti yksilön sitoutumiseen epävarmuustekijöiden kautta (Saari ym. 2012, 41–43.)

Työpaikoilta saatava sosiaalinen tuki luo työntekijälle aktiivisia selviytymismalleja. Yhteisöstä saatavan positiivisen kokemuksen kautta yksilön halua panostaa omaan työhönsä voidaan lisätä merkittävästi. Sosiaalinen tuki vähentää työn aiheuttamaa stressiä ja lieventää mahdollisia negatiivisia terveysvaikutuksia työssä. (Karasek ym. 1990, 68–74.) Ihminen on psykologisesta

näkökannasta käsin joukossa elävä olento, joka kokee palkitsemisen tunnetta yhdessä tekemisestä. (Sajaniemi ym. 2014, 121–123.) Työssä koettu pahoinvointi lisääntyy, mikäli työ on henkisesti vaativaa ja työ ei ole yksilön helposti hallittavissa (Pyöriä 2012, 7–11). Tämä tilanne tulee vastaan sosiaalityössä, sillä asiakaskirjo on laaja-alainen, eikä sosiaalityöntekijöillä ole välttämättä tietoa siitä, mitä he voivat kultakin työpäivältä odottaa.

Sosiaalinen tuki tarvitsee tueksensa sitä, että kollegat pystyvät luottamaan toisiinsa (Arala ym. 2015, 10–12.) Luottamus on edellytys sille, että organisaatiot ja niiden ympärillä olevat asiat, esimerkiksi lainsäädäntö, pysyvät pystyssä (Zitting ym. 2020, 168–170.) Hyvä työyhteisö jakaa työt oikeudenmukaisesti ja reilusti siten, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Pyöriä 2018, 102–106). Toin jo aikaisemmin esille kollegiaalisuuden laadukkaan rakentamisen edellyttävän sitä, että yksilöt pystyvät luottamaan omaan organisaatioonsa. Toimivassa organisaatiossa työskentelevältä henkilöltä taas odotetaan itseohjautuvuutta, oma-aloitteesuutta ja aktiivisuutta. (Arola 2020, 34–35.) Luottamus onkin asia, jota tulisi rakentaa molemminpuolisesti: työntekijältä voidaan odottaa tiettyjä tiimityön pelisääntöjä, mutta organisaation tulee pystyä myös ottamaan rakentavasti palautetta vastaan.

Luottamusta murentaa vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen esimerkiksi tilanteissa, joissa johtaminen nähdään ”yhä kovempaan ammattijohtamisena” (Pekkola 2010, 37–38) ja joissa hyvinvointipalveluihin kohdistuu leikkauksia (Mänttari-van der Kuip 2015, 329–330). Julkisen sektorin resurssit ovat olleet riittämättömiä liki kolme vuosikymmentä (Ojala & Jokivuori 2012, 23–26). Kun työlle ei ole riittävästi tekijöitä, on selvää, että työyksiköissä ja organisaatiossa ilmenee työpahoinvointia, joka heikentää työntekijöiden kokemaa hyvinvointia. Työlle voi olla vaikeaa saada tekijöitä ja työntekijät joutuvat ponnistelemaan enemmän oman työnsä suorittamiseksi. (Kinnunen ym. 2005, 13–18.)

Pohdinkin; lisäisikö työpaikalta saatava sosiaalinen tuki työhyvinvointia, jos sille varattaisiin aidosti aikaa? Organisaatioiden ja siinä työskentelevien ihmisten tulisi pysähtyä miettimään, mikä on heidän perustehtävänsä, ja miten he saisivat hoidettua sen mahdollisimman laadukkaasti. Työhyvinvoinnin kehittämisen laiminlyöminen syö organisaatiolta menestystä (Pyöriä 2012, 13–14). Koska niin sosiaalityötä kuin aikuissosiaalityötä voidaan pitää jännittyneenä ja vaativana työnä, on tärkeää ettei, ettei kukaan jää työssänsä yksin, ja että refleктоiville ajatuksille on riittävästi tilaa.

Teoriaosuuteni perusteella katson, että kollegiaalinen tuki on asia, jota menestyksekkään organisaation tulee pyrkiä kehittämään ja lisätä näin organisaation työhyvinvointia. Hyvinvoiva organisaatio sitouttaa työntekijöitä pitkäaikaisesti ja vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät halua yhtä herkästi vaihtaa omaa työpaikkaansa kuin aiemmin. Haasteen tähän luo kuitenkin se, että sosiaalityössä on lain määrittelemät käsittelyajat esimerkiksi palvelutarpeen arvioinnille (L 2014/1301, 36§) ja toimeentulotukihakemuksen käsittelylle (L 1997/1412, 14§). Kollegiaalisuuden kautta organisaatio pääsee pohtimaan sitä, miten työtä voidaan ”paineistaa kevyemmäksi” siten, että lainmukaiset määräajat ja odotukset tulevat toteutetuksi niin asiakkaiden kuin organisaation tahtotila huomioiden.

3 Mitä olen tutkimassa – metodologinen lähtökohta

Tutkielmani tehtävä on vastata kysymykseen ”Miten kollegiaalinen tuki tukee aikuissosiaalityön lähiesihenkilöiden työhyvinvointia?”

Lähestyn tutkimuksessani työhyvinvoinnin aihetta myönteisen työhyvinvoinnin kautta. Olen kiinnostunut kuulemaan siitä, millaiseksi esihenkilöt kokevat tällä hetkellä oman työhyvinvointinsa ja onko toinen esihenkilö voinut myötävaikuttaa esihenkilöiden työssäjaksamiseen sekä vahvistaa esihenkilön ammatti-identiteetin kehittymistä tämän omalla uralla. Tutkin, onko esihenkilöillä ollut tiettyjä hetkiä, joissa he ovat saaneet omassa työssään selviytymiseen tai jaksamiseen tukea kanssakollegoiltaan. Esioletukseni tutkielmani tuloksista on se, että kollegat pystyvät tukemaan toistensa työhyvinvointia. Koska tutkimani organisaatio on hajanainen ja aineistoon valikoituneet lähiesihenkilöt istuvat fyysisesti useilla eri toimipisteillä, en pysty sanomaan, missä muodossa ja millaisissa tilanteissa esihenkilöt saavat toisiltaan tukea.

3.1. Aineistonhankinta ja tutkimusasetelman muodostaminen

Aineistonkeruu käynnistettiin siten, että valikoituneelle kohderyhmälle (20 lähiesihenkilöä) lähetettiin pyyntö osallistua tutkimukseen. Pyyntössä oli korostettu, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja tutkimusaineisto anonymisoidaan niin, ettei haastateltuja esihenkilöitä ole tunnistettavissa. Pyyntössä esitettiin kohderyhmälle mahdollisuus osallistua tilaisuuteen, jossa kerroin tutkielmani taustasta, tavoitteista ja tarkoituksesta omilla kasvoillani. Arvioimme yhdessä organisaation puolelta tulleen ohjaajan kanssa, että tämänkaltaisen tilaisuus madaltaisi kynnystä osallistua tutkimukseen. Lisäksi se loisi luottamusta tutkimuksen ja haastateltavan lähiesihenkilön välillä. Tilaisuuteen osallistui kaksi lähiesihenkilöä, jotka molemmat rekrytoivat tutkimukseen mukaan lisää henkilöitä omalta toimipisteeltään. Tavoitteenani oli, että tutkielmaan saataisiin rekrytoitua mukaan 6–8 lähiesihenkilöä.

Pro gradu -tutkielmani aineisto on kerätty laadullisin menetelmin ennalta määritellyn esimerkkirungon mukaisesti (liite 2). Vaikka narratiivisessa haastattelussa on tarkoitus lähestyä ihmisen elämäkerrallista tarinaa, eikä esittä yhtä selkeää kysymystä, katson kysymysrungen olleen tarpeellinen: esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa minun piti tutkijana keskittyä

kysyttäviin asioihin, tarina tai ryhmähaastatteluissa noussut keskustelu piti palauttaa aiheeseen tai haastateltavan kertomus katkesi. Aineisto on kerätty tammi-helmikuun 2021 aikana.

Haastateltuja esihenkilöitä oli yhteensä seitsemän ja haastattelutilanteita neljä: kaksi haastatteluista on toteutettu ryhmähaastatteluina, joista toiseen osallistui kolme esihenkilöä ja toiseen kaksi esihenkilöä. Loput kaksi haastattelua on järjestetty yksilöhaastatteluina. Haastatteluihin on käytetty aikaa noin 30 minuuttia haastateltua henkilöä kohti. Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden omissa toimipisteissä koronapandemian rajoitustoimenpiteet huomioiden. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tutkijan toimesta. Haastateltaville on luovutettu haastattelun alkaessa tutkielmaan liittyvä tietosuojaseloste sekä suostumuslomake (liite 1). Aineistoni perusteella osallistuneet lähiesihenkilöt kokivat tutkimusaiheeni mielenkiintoiseksi ja erilaiseksi lähestymistavaksi, joka on Kuulan ja Tiitisen mukaan tyypillinen syy tutkimukseen osallistumiselle (2010, 447).

Sen lisäksi, että aineistonkeruuni toimi haastatelluille henkilöille kenttänä keskustella ja oppia esihenkilötyöstä, voi tutkimusraporttiani hyödyntää organisatorisena muutosraporttina. Perinteisessä organisatorisessa muutosnarratiivissa on Matti Laitisen mukaan kuvailtu esimerkiksi yrityksen syntyvaiheita ja historiaa tai yrityksen toimintaa perustamisen jälkeen sekä yrityksessä vallinneita muutostilanteita. Työssäni myötäillään Matti Laitisen esittelemää narratiivia, jossa aineistoa kerätään organisationaalisen elämän käsitteellistämiseksi ja sitä kautta yhdeksi tarinaksi organisaation näkökulmasta. Tutkielmaani ei näin ollen voida ajatella pelkästään tutkijan kertomuksena, vaan muutosprosessina, johon ovat osallistuneet lisäksi tutkittavat henkilöt. Olen muutosnarratiivia kerätessäni rakentanut itselleni asetelman, jota kautta lähdin lähestymään organisaatiota keräten siitä aineistoa. (2008, 172–173.) Tutkimukseni poikkeaa perinteisestä kertovasta muutosselonteosta kuitenkin siten, etteivät aineiston tuottajat ole osana tuottamassa aineiston analyysia (181).

Niin organisatoriseen muutosraportin kuin tieteellisenkin tutkimuksen luotettavuuteen liittyy eettisiä periaatteita. On tärkeää, että raportissa käsitellyistä asioista annetaan totuudenmukainen kuva: lähteiden tulee olla tasapuolisia. Tutkimukseen on suotavaa käyttää myös muita lähteitä, kuin pelkästään tutkijan tai organisaation tarpeita palvelevia. Tutkimuksessa on tarkoitus löytää narratiivien perusteella vastaus asetettuun tutkimusongelmaan ja pohtia sitä, miten tutkimusongelmaa voi lähteä tutkimassani organisaatiossa kehittämään. (Laitinen 2008, 187–188.)

Koska aineistoni on kerätty suuresta organisaatiosta, on luonnollisestikin selvää, että organisaatio on käynyt läpi useita organisaatiomuutoksia sen olemassaolon aikana. Aikuissosiaalityön perinteisissä kentissä on tapahtunut muutoksia. Aineistostani ilmenee, että aikaisemmin aikuissosiaalityö on ollut yhdenmukaista päihdetyön kanssa, joka sekin on nähty osana aikuissosiaalityötä (Juhila 2008, 43–44.) Juhilan määritelmää aikuissosiaalityöstä ei voida kuitenkaan pitää yksioikoisena ja tyhjentävänä, sillä esimerkiksi perustoimeentulotuki on siirretty vuoden 2017 alusta kuntien sosiaalityön vastuulta Kelan käsiteltäväksi. Tämä on muuttanut tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden työtehtäviä. Tutkittava organisaatio ei myöskään suoranaisesti vastaa yksin kaikista Juhilan määrittelemistä aikuissosiaalityön kentistä, mutta organisaatiosta voidaan ohjata avun tarpeessa olevia ihmisiä näihin palveluihin. Aineistoni perusteella nousee esille, ettei organisaatiomuutoksia ole aina tehty esihenkilöitä kuullen. Esihenkilöt kokevat, että organisaatiomuutokset on tehty keinotekoisesti tai heidän osallisuuttaan vähentäen. Johtamista koskevaa tutkimusta on perusteltua toteuttaa vuonna 2020 alkaneen koronapandemian vuoksi, sillä pandemia aiheutti lähiesihenkilöiden työhön muutoksia, jotka on koettu samanaikaisesti joustavina sekä uuvuttavina. Tutkielmani tarkoitus ei ole suoranaisesti kuvata organisatorista muutosprosessia, mutta haluan nostaa tämän näkökulman esille metodologisessa kappaleessa.

3.2. Tutkielma-analyysi – perustelut tutkimusaiheen valinnalle

Diskurssianalyysin lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismin mukaisesti kieli ja sen seurauksia tuottava luonne. Ihmisten sanomisia, samankaltaisia väittämiä, lauseita tai sanoja voidaan tulkita eri tavoin asiayhteydestä riippuen. Haastattelussa yksilöt voivat perustella erilaisin diskurssein omia väittämiään, eikä niitä voida asetella todellisuus- tai paremmuusjärjestykseen. Kielen avulla voidaan tuottaa todellisuutta tilanteesta, joka rakentaa tapahtumakohtaisen funktion tietyissä ajassa ja tietyissä paikassa. Diskurssianalyysi ei ole yhtenäinen ja vakiintunut tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin lähestymistapa omine traditioineen ja painopisteineen. Diskurssianalyysissä tutkitaan kielen käyttöä ja sen konteksteja, toimintaa ja merkityksen tuottamisen tapoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Koska aineistosta on tarkoitus poimia yksilöllinen tarina esihenkilönä toimimisesta, on diskurssien tarkastelu perusteltu tapa aineistoa analysoidessa: miten henkilö puhuu tietystä asiasta ja millaisia tunteita asiat ovat herättäneet yksilössä. Määrällisessä tutkimuksessa

näitä tuntemuksia ei olisi pystytty analysoimaan yhtä laaja-alaisesti, ja narratiivin rakentaminen määrällisen aineiston perusteella olisi ollut haastavaa, ellei jopa mahdotonta.

Elämän merkityksellisyys on kiehtonut ihmisiä aina ja elämäkertoja on käytetty pitkän aikaa tutkimusaineistona. Tarinoista ja elämäkertoista keskustellaan sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Elämäkerrallisen lähestymistavan taustalla on elämän ja identiteetin rakentuminen. Yksilöiden elämän ja hänen itsensä voidaan katsoa rakentuneen tarinoiden kautta. Tarinoiden tarkoituksena on avata näkökulmia ja pyrkiä sulkemaan niitä. Ihminen rakentaa tyypillisesti minuuttaan kerronnan ja reflektion kautta. Tarinat ovat persoonallisen ja ammatillisen kasvun välineitä, mutta myös tutkimusmenetelmä nykyaikaisessa sosiaalitieteitä koskevassa tutkimuksessa. (Syrjälä 2010, 247–248.) Lähestyn seuraavassa kappaleessa narratiivista analyysia ja perustelen sitä, miksi olen valinnut tämän menetelmän oman tutkimukseni tekoavaksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistymisen myötä monet tiedonkeruutavat, joissa pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän itsensä tuottamien kertomusten ja tarinoiden kautta. Tällaista lähestymistapaa pidetään elämäkerrallisena lähestymistapana ja tutkimuksen dokumentointia voidaan näin ollen pitää persoonallisena. Lähestymistapaa kutsutaan narratiiviseksi tutkimukseksi ja pyrkimykseni on löytää tutkimuskysymykseeni vastaus sen avulla. Narratiivisessa tutkimuksessa ydinasiiana on kertomusten analyysi, joka voidaan suomentaa tarinaksi tai tapahtumien kuluksi. Narratiivisuudessa pyritään ymmärtämään yksilön omaa elämää ja tekemään siitä merkityksellistä. Kertomus toimii samanaikaisesti tiedon välittäjänä ja tuottajana. Narratiivisesti kerätyn tutkimustiedon analysointi tutkimustarkoitukseen on haastava tehtävä ja strukturoimaton aineisto jättää minulle tutkijana suuren vapauden sen tutkimisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 217–220.)

Narratiivisuudella tarkoitetaan tutkimuksessa lähestymistapaa, jossa huomio kiinnitetään kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Narratiivisessa tutkimuksessa käytetään materiaalina kertomuksia, mutta sitä voidaan ymmärtää myös siten, että tutkimus tuottaa kertomuksia eletystä elämästä. (Heikkinen 2010, 143.) Narratiivisen tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat ihmisten itsestään kertomat tarinat ja niihin liittyvät tutkimukset. Sen tarkoitus on tarkastella muun muassa elämänmuutoksia ja elämän varrella tapahtunutta identiteetin ja toiminnan kehittymistä sekä yksilöiden omaa elämäntarinaa suhteessa normatiivisiin valtaa

sisältäviin mallitarinoihin. Narratiivisessa tutkimuksessa yksilön elämän tapahtumista muodostuu yksilön kertoma tarina, jonka pohjalta tutkija rakentaa narratiivisessa tutkimuksessa edelleen kertomuksen, jota päättää lähteä tutkimaan analyysissään. (Hänninen 2010, 160–162.)

Narratiivisuus liittyy tiedon- ja tiedekäsityksen muutokseen. Tiedon muoto narratiivisuudessa on muuttumassa kohti konstruktionismia. Tietämisen prosessi perustuu tarinoiden kuulemiseen ja tarinan tuottamiseen. Narratiivisuudessa maailmaa tutkitaan siis eräänlaisena jatkumona, joka saa alkunsa ja liittyy tiedoksi mieltämäämme kulttuurilliseen keskusvarantoon. Narratiivisuudessa tutkija rakentaa omaa sekä tutkimuksellisesti arvokasta tietoa ja narratiivin kertoja taas rakentaa omaa identiteettiänsä kertomansa perusteella. Narratiivisuutta ja sen lähikäsitteitä käytetään laajasti muun muassa yhteiskuntatieteellisen, psykologian sekä kasvatustieteiden tutkimuksissa. Narratiivisuuden ymmärtämisestä on kuitenkin erilaisia tulkintoja ja narratiivisuuteen liittyvien käsitteiden käyttö onkin vakiintumatonta ja epäyhtenäistä. (Heikkinen 2010, 145.) Oma ymmärrykseni narratiivisuudesta liittyy yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen, jossa rakennan keräämäni aineiston perusteella eräänlaisen läpileikkauksen tutkittavien esihenkilöiden yksilöllisistä tarinoista, joita analysoin tutkimuksessani.

Narratiivisessa analyysissä aineiston keruu ei merkittävästi poikkea kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisestä tavasta kerätä aineistoa. Tyypillisin tapa kerätä aineistoa narratiiviseen analyysiin on haastattelu. Tutkielmani aineistoa ei ole kerätty vapaan kerronnan muodoin, vaan aineiston keruussa on hyödynnetty teemahaastattelurunkoa, jossa tutkimukseen liittyviä asioita on pyritty käymään tietyssä järjestyksessä läpi. Teemahaastattelussa ilmenneestä esihenkilöiden kerronnasta on poimittu pienempiä kertomuksia, joiden pohjalta on tehty aineistoni narratiivinen analyysi. Aineistoa kerätessäni olen tutkijana ollut konstruktionistisessa suhteessa haastateltaviin. Tässä tapauksessa aineisto on muodostunut dialogissa, jossa on ollut läsnä haastattelija ja haastateltava. Ryhmähaastatteluisia dialogia ovat muodostaneet myös muut haastattelussa olevat, jolloin oma roolini on jäänyt enemmissä määrin haastateltujen ulostulon mahdollistajaksi ja tarkentavien kysymysten esittäjäksi. (Hänninen 2010, 164–165.) Narratiivisen analyysin rakentamiseksi teemahaastattelurungon mukaiset kysymykset on poistettu aineistosta, jotta huomio analyysia rakentaessa keskittyy nimenomaan lähiesihenkilöiden tuottamiin tarinoihin, eikä niinkään esitettyihin kysymyksiin.

Haastattelut on toteutettu kyselyrunгон mukaisesti (liite 2) ja ne on nauhoitettu ja litteroitu. Litteroitua tekstiä oli noin 53 A4-liuskaa ja kaikkineen reilut 26 000 sanaa. Litteroinnissa on säilytetty mukana mahdolliset pohdintaa kuvastavat tekijät sekä tietynlaiset ilmaukset esimerkiksi siitä, millaisella tunnetilalla haastateltava on kertonut omista kokemuksistaan. Mikäli kyseessä on ollut ryhmähaastattelu, olen pyrkinyt litteroimaan aineistoon sanatarkasti, jos toinen henkilö sanoo jotain asian väliin. Aineistosta on poistettu litterointivaiheessa mahdolliset organisaatioon, toimipisteeseen, yksittäisiin henkilöihin tai muuhun sellaiseen liittyvät tiedot, joiden perusteella haastateltava voidaan tunnistaa. Poistetut tiedot on korvattu esimerkiksi kirjainyhdistelmillä ”XXXX” tai ”YYYY” ja poistetun tiedon perään on laitettu hakasulkeissa selitys, mihin poistetussa tiedossa on viitattu. Mikäli lainausta on jatkettu eri kohdasta, kuin mistä haastateltava henkilö on viimeksi kertonut, on tekstin katkaisu osoitettu kahdella kauttamerkillä lainauksessa. Tein aineiston tueksi myös omia pohdintojani, jotka korostuvat tekstissä suluin ja lihavoituna tekstinä, jotta tutkielman lukija ymmärtää ajatukseni sekä tulkintani mahdollisesta viitteestä.

Haastatteluissa tutkittaville henkilöille esitetään pääsääntöisesti eri kysymykset, kuin mihin lopullisessa tutkimuksessa on tarkoitus vastata. Haastateltavat henkilöt eivät suoraan tuota tutkijalle tutkimuksen tuloksia, eikä suoraa tutkimuskysymystä esitetä haastateltaville. Tutkija lähestyy haastatteluja pääsääntöisesti uusien kysymysten kautta. Haastattelut tuottavat laajoja ja moniaineksisiä tekstejä, joita voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Tutkielmaan kerätty aineisto voikin näin ollen vastata useaan tutkimusongelmaan. Tehtäväni tutkijana on pystyä poimimaan keräämästäni aineistosta olennaiset asiat oman tutkimuskysymykseni ympäriltä. Tutkijana esitänkin itselleni kysymyksen: millaisia kysymyksiä voisin esittää keräämälleni aineistolle, jotta saan tutkimukselleni lopullisen vastauksen? Minun on tutkijana pystyttävä tekemään rajaamiseen liittyviä valintoja tutkielmaani koostaessa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–14.)

Litteroidun aineiston perusteella jokaisen haastateltavan (H1 – H7) kuvaukset on viety omiksi kokonaisuuksikseen. Olen rakentanut näiden aineistojen pohjalta jokaisesta haastatellusta henkilöstä oman henkilökohtaisen narratiivin, jota olen tarkastellut tuloksia muotoillessani. Aineistosta on häivytetty tutkijan oma ääni, sillä tulososuuden keskiössä on nimenomaan haastateltujen ihmisten oma kerronta yksilöllisistä kokemuksista. Aineistoa litteroidessa haastateltavien osuudet (H1 – H7) on kirjoitettu ylös lineaarisessa järjestyksessä, mutta

tulososuudessa haastatelluille henkilöille on annettu uudet, sattumanvaraiset numerot, jotta haastateltavien henkilöiden anonymiteettia on voitu suojella tutkielman tekemisen aikana.

Olen valinnut narratiivisen tarkastelun aiheeni analyysitavaksi, sillä olen keräämässä tietoa esihenkilöiden vapaasti kertomista asioista ja tarinoita heidän omasta elämästään sekä työurastaan. Tarinankerronta liitetään sosiologisiin viitekehyksiin, joita olen kuvailut suunnitelmassani. Narratiivisuuden avulla tutkimastani aiheesta saadaan näkökulmia esihenkilöiden elämästä ja koetusta työhyvinvoinnista sekä kanssakollegoiden merkityksestä. Aineisto analysoidaan narratiivisella analyysillä. Esihenkilöiden haastattelusta tuotetaan ydintarina, joka kuvaa pienempien tarinoiden kokonaisuutta. Aineistosta pyritään etsimään juoni, jonka avulla muodostetaan tutkimuskysymykseen liittyen suurempi kertomus, johon liittyy muu etsimäni tieto. Raportointivaiheessa aiempaa kirjallisuutta tarkastellaan kriittisesti aineiston tuloksiin nähden ja niistä konstruoidaan suurempi kertomus tulkintoineen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Analyysivaiheessa olen kirjoittanut auki taustatekijät; paljonko kullakin haastatellulla on ollut työkokemusta esihenkilönä toimiessaan. Lisäksi olen kartoittanut sitä, mistä haastateltu henkilö on löytänyt motivaationsa hakeutua esihenkilötyötehtäviin. Esihenkilöiden narratiivit on jaettu yhdeksään kokonaisuuteen (A - J). Olen käynyt läpi mahdollisia organisaatiomuutoksia, joita haastatellut henkilöt ovat käyneet läpi tutkimuksessa organisaatiossa, ja pohtinut esihenkilöiden aikaisempaa työkokemusta (A). Tämän jälkeen aineistosta on havainnoitu sitä, millaisena haastatellut esihenkilöt kokevat tällä hetkellä oman työnsä (B) ja millaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita nykyisissä työtehtävissä on: millaiset työtehtävät aiheuttavat esihenkilöille kuormittuneisuutta ja vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin (C) sekä millaiset kokemukset ovat toimineet esihenkilöille motivoivina kokemuksina (D). Tämän jälkeen aineistosta on kartoitettu haastateltujen esihenkilöiden kokemusta osana nykyistä organisaation johtamistyötä (E). Seuraavana on kartoitettu sitä, millaisin näkemyksin haastatellut esihenkilöt ovat toimineet esihenkilöinä, ja millainen on heidän oman arvionsa mukaan ollut todellisuus esihenkilönä työskennellessä (F). Viimeisimpänä aineistosta on poimittu haastateltujen kokemuksia yksilöllisesti koetusta työhyvinvoinnista (G), kollegiaalisuudesta ja pandemia-ajasta (H) sekä johtajuuteen liitettävistä teemoista (J).

Käsittelen edellä mainittuja teemoja tulokappaleessa. Teemoittelua ei käydä läpi lineaarisessa järjestyksessä, vaan kokonaisuudet on jaoteltu teemoittain. Ensin käyn läpi esihenkilöiden

työuria ja kokemuksia esihenkilönä toimimisesta sekä yksilöllistä kokemusta nykyisessä organisaatiossa (A – E). Toisena yhdistän esihenkilöiden yksilölliset kokemukset suhteessa odotukseen johtamisesta ja niiden teemoista (F, J). Kolmannessa kappaleessa käsittelen työhyvinvointia (G) ja siirryn lopuksi käsittelemään kollegiaalisuutta (H).

Elämäkerrallisessa lähestymistavassa asioita käsitellään aina monitieteellisestä näkökulmasta, ja tarinoiden tarkastelu vain yhdestä suunnasta ei ole mahdollista. Tätä tutkimusta ja siihen kerättyjä narratiiveja tullaankin käsittelemään elämäkertoina, joissa aineistoksi on kerätty yksilöiden elämää koskevia dokumentteja. Tutkimuksessa on tarkoitus käsitellä yhden ihmisryhmän kulttuuria ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Elämäkertatutkimuksen tavoitteena on tuottaa vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Narratiivien tarkoitus on vakuuttaa lukija ja saada hänet heittäytymään mukaan tarinaan siten, että lukija voi kokea lukemansa todentuntuiseksi. (Syrjälä 2010, 256–258.)

3.3. Tutkimuseettinen pohdinta – uhat ja mahdollisuudet

Narratiivisessa tutkimuksessa erityiseksi haasteeksi nousee tutkimusetiikka. Tutkittavalle on voitu narratiivisen tutkimuksen alussa kertoa tutkimuksen luonteesta ja tavasta kerätä aineistoa. Tästä huolimatta tutkittavat henkilöt voivat kertoa itsestään ja elämästään yllättäviä asioita, joita tutkittavat eivät välttämättä ole ajatelleet kertoa kenellekään. Ihmisen yksilöllinen elämäntarina on äärimmäisen arvokas, mutta samanaikaisesti haavoittava. Tutkijan näkemys narratiivista voi poiketa tutkittavan omasta näkemyksestä ja pahimmillaan loukata tutkittavan omaa kertomusta, mikä voi vahingoittaa tutkittavan ja tutkijan välistä luottamusta. Henkilön yksilöllinen kertomus voi tunnistetietojen poistamisen sekä mahdollisten yksityiskohtien muuttamisen jälkeen olla tunnistettavissa. Narratiivista analyysitapaa kritisoidaankin siksi, että siinä voidaan tehdä liian voimakkaita oletuksia yksilöllisistä kokemuksista, ja ettei tarinoiden mahdollista monisyisyyttä sekä rikkonaisuutta kunnioiteta. Riskinä onkin, että huonosti muodostuneet tarinat jäävät narratiivisessa analyysissä liian vähäiselle huomiolle. (Hänninen 2010, 174–175.)

Koska aineistossani jokainen esihenkilön kertoma muodostaa yksilöllisen tarinan, aiheuttaa se riskin tutkittavien tunnistettavuudelle. Näin ollen en voi kuvailla narratiiveja kovinkaan yksityiskohtaisesti, jotta pystyn säilyttämään tutkittavien henkilöiden anonymiteetin. Minun on huomioitava tämä muun muassa niissä tilanteissa, joissa otan aineistosta lainauksia tutkielmani

kirjalliseen osuuteen. Olen tarjonnut haastattelutilanteessa mahdollisuuden kertoa asioista yksityiskohtaisestikin ja osa tutkittavista on puhunut aiheesta hyvin paljon. Tutkittavat ovat käyttäneet ajoittain värikästäkin kieltä kertomuksissaan ja ottaneet kantaa organisaatiossa vallitseviin toimintatapoihin. Nämä mielipiteet voivat haavoittaa tutkittavien yksilöiden asemaa organisaatiossa tai heidän esihenkilösuhdettaan. Minun vastuulleni jää analyysiä muodostaessa se, ettei tutkittaville henkilöille aiheudu hankaluuksia yksilöllisistä mielipiteistään.

Aineistoa kerätessä on pitänyt huomioida, että osa haastateltavista on ollut minulle tuttuja aikaisemmista yhteyksistä johtuen. Tutkija on myös työskennellyt tutkimusta käynnistäessään ja aineistoa kerätessään osana tutkittua organisaatiota. Arvioinkin, että tämä on voinut osaltaan rajoittaa kerättävää aineistoa siitäkkin huolimatta, että tutkijan tarkoituksena on ollut tehdä tutkimusta vastatakseen asettamaansa kysymykseen, eikä etsiä tietoa organisaation jäsenenä. Tutkija on työntekijänä myös luovuttanut haastatelluille esihenkilöille suostumuslomakkeen, jossa hän on sitoutunut vaitioloon saamistaan tiedoista.

Oma roolini aineiston kerääjänä on ollut ”kaksiteräinen miekka:” olen ollut tietoinen tutkimani organisaation rakenteesta, eikä sitä ole minulle tutkijana tarvinnut selittää. Tämä on vapauttanut osaltaan haastatteluihin varattua aikaa tutkimusaiheesta käytävään keskusteluun. Tuttuus on kuitenkin voinut vaikuttaa siihen, ettei minulle ole haluttu kertoa haastavia, esimerkiksi henkilöstöhallinnollisia asioita tai asioita, joissa osapuolet ovat tunnistettavissa. Organisaation ulkopuolelta tuleva tutkija voisikin saada tarinoista hieman erilaisen näkemyksen, mutta toisaalta hän käyttäisi aikaa selvittääkseen mahdollisia organisaation toimintarakenteita, mikä voi osaltaan olla raskasta haastatteluun osallistuneille henkilöille.

Erityisesti ryhmähaastattelutilanteissa huomioni kiinnittyi etnografiassa järjestyksiin, sillä erilaiset asemat loivat vuorovaikutusjärjestystä samoin syin, kuin institutionaalisuus keskustelussa syntyi. Institutionaalisuus saa aikaan keskustelun toiminnan ja asettaa osallistujat erilaiseen tiedolliseen asemaan. (Salo 2008, 73–74.) Keskustelun eteneminen on moraalisesti varautunut asia ja arkitiedon peruspiirteiden analyysiin liittyy arkielämän tietynlaiset odotukset. Keskustelun eteneminen on myös moraalisesti jännittänyt asia. Tutkimusraportin lukija voi huomata analyysin erkanevan todellisista puhujista, jolloin analyysistä muodostuu abstrakti kokonaisuus. Tällaisessa tilanteessa haastateltujen henkilöllisyys jää toissijaiseksi asiaksi, sillä lukijan huomio kiinnittyy siihen, miten tutkitut yksilöt toimivat tietyn kulttuuriin osana.

Omassa tutkimuksessani tämä tarkoittaa yksilöllistä toimintaa lähiesihenkilönä. (Salo 2008, 71).

Tiedollisen aseman merkitys korostuu esihenkilöiden erilaisilla tiedollisilla asetelmilla. Tällaisia ovat esimerkiksi kokemus ja työpaikkojen määrä – toisilla on vankka kokemus ja toisilla vähäinen, eli haastateltu on voinut olla ensimmäisessä esihenkilötyössään. Institutionaalisuus aineistonkeruussani ja tutkimusasetelmassani liittyy esihenkilöiden yksilöllisiin työuriin. Toisilla esimiehillä on kymmenien vuosien kokemus esihenkilönä toimimisesta useassa erilaisessa organisaatiorakenteessa, kun taas toiset esimiehet ovat työskennelleet työtehtävissään vasta pienen hetken heihin verrattuna. Joillakin haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta organisaatiosta muiden työtehtävien kautta ja osa on esihenkilöurallaan ensimmäisessä työtehtävässä tutkittavassa organisaatiossa. Institutionaalisuus korostuu myös siinä, että esihenkilöiden kokemukset niin kollegiaalisesta tuesta kuin esihenkilönä työskentelystä ovat yksilöllisiä.

Ryhmähaastattelutilanteissa huomio korostui etnografisiin ja hierarkkisiin järjestyksiin. Molempiin ryhmähaastatteluihin osallistui eri esihenkilötilanteessa olevia henkilöitä. Ryhmähaastatteluissa koko ryhmän sekä henkilökohtainen huomioni haastattelijana kiinnittyi nimenomaan henkilöihin, joilla oli tutkittavasta aiheesta paljon kokemusta. Heidän kokemuksensa toimivat tilanteessa kaikille osapuolille opettavaisena kokemuksena: uraansa aloittaneet esihenkilöt kuuluivat turvallisessa ympäristössä kokemuksia esihenkilötyöstä ja siinä ilmenneistä haasteista sekä siitä, miten kokenut esihenkilö on hakenut ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Yksilöhaastatteluissa sen sijaan minulle jäi tutkijana vastuu olla haastattelua tehtäessä riittävän perehtynyt tutkittavaan aiheeseen. Vastuullani oli myös se, että haastattelu oli luonteva ja tuotti riittävät vastaukset tutkimuskysymyksen ympärille.

Kokemukset eläytystä elämästä ovat aina yksilöllisiä ja näin ollen narratiivinen analyysi sopii mielestäni tutkielmani tutkimusmenetelmäksi. Pyyntö osallistua tutkimukseen lähetettiin pienelle ryhmälle ja pyynnössä ilmoitettiin vastaamisen olevan vapaaehtoista. Esittelemällä omaa työtäni omilla kasvoillani ja omin sanoin, olen voinut lisätä osallistujien mielekkyyttä tutkimuksen toteuttamiseen. Koin kasvojen antamisen aineiston keruun kannalta merkitykselliseksi, sillä teemahaastattelurungostani nousee esille henkilökohtaisiakin kokemuksia, joista puhuminen voi olla helpompaa jo entuudestaan tutulle ihmiselle kuin tuntemattomalle tutkijalle.

Konstruktionistinen asema kuitenkin haastaa tutkijan ja tutkittavan suhdetta, sillä vapaassa kerronnassa esitettyihin kysymyksiin vastataan omin sanoin. Tällaisessa tapauksessa voi syntyä tilanne, jossa tutkittava henkilö ymmärtää tutkijan esittämän kysymyksen eri tavalla. Aineistoon syntyy tällöin virheellistä tietoa, jonka seurauksena voin tutkijana loukata tutkimukseen osallistuneen yksityisyyttä ja yksilöllistä kokemusta. Koska aineisto on avointa ja sitä voi lähteä tulkitsemaan monin eri tavoin, tulee minun kunnioittaa keräämäni aineistoa ja toimia eettisten toimintaohjeiden mukaisesti. Minulla on velvollisuus kiinnittää analyysissä huomiota siihen, että olen tutkijana ymmärtänyt haastatellun kerronnan sillä tavalla, kuin hän on sen halunnut tulevan ymmärretyksi. Minun on tullut toimia neutraalisti siten, etten aiheuta haittaa tutkimukseen osallistuneille lähiesihenkilöille tai ongelmia tutkimusluvan myöntäneelle organisaatiolle tutkimustyölläni.

Yksilöhaastatteluita toteuttaessani vastuu tutkittavan asian riittävän laajasta ymmärtämisestä ja siitä, että vastaus on tutkimuksen kannalta relevantti, on ollut minulla tutkijana. Ryhmähaastattelua voidaan pitää mahdollisuutena, sillä se on muodostanut aineistoa kerätessäni lähiesihenkilöille foorumin käydä keskustelua heille merkittävästä asiasta. Ryhmähaastatteluissa minun on pitänyt tutkijana seurata keskustelua erityisen tarkasti, jottei ryhmä muodosta epähuomiossa vääränlaisia tulkintoja esittämistäni tutkimuskysymyksistä. Ryhmähaastatteluihin liittyy kuitenkin ”kaksiteräinen miekka:” ryhmässä käyty keskustelu on voinut aktivoida eri osapuolia keskustelemaan kokemuksista vertaisesti, mutta samanaikaisesti ryhmään on voinut liittyä dynaamisia haasteita, joissa toiset ottavat enemmän tilaa. En koe, että ryhmähaastatteluissa persoonat vieneet toisiltaan tilaa, mutta selkeästi pitkäaikaiset esihenkilöt saivat eri tavalla ryhmäkeskusteluissa aikaa omille kertomuksilleen ja kokemuksilleen. Pitkäaikaisten esihenkilöiden kokemukset ovatkin siinä suhteessa monipuolisempia, että heillä on kokemusta perehdytyksestä sekä saavana että antavana osapuolena.

Lisäksi pohdin myös vaihtoehtoisten tutkimusmenetelmien valintoja. Olisin voinut lähteä kartoittamaan tutkimuskysymystäni myös määrällisin menetelmin, mikä olisi ollut relevantti valinta sillä aikakaudella, jonka aikana työstän Pro Gradu-tutkielmaani. Määrällisten menetelmien haasteeksi olisi kuitenkin noussut se, että osallistujien aktivoiminen vastauksien saamiseksi olisi ollut äärimmäisen haastavaa ja vastausprosentit olisivat voineet jäädä pieneksi – tällöin olisin joutunut pohtimaan yksityiskohtaisemmin oman tutkielmani luotettavuutta.

Vaikka vastaajamäärä jää laadullista menetelmää hyödyntäen kapeammaksi, on laadullista analyysia hyödyntäen aineistosta mahdollista saada poimittua syvempiä ja henkilökohtaisempia merkityksiä, jotka kuvastavat kokemusten yksilöllisyyttä. Laadullisen aineiston hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että kysymykseen liittyvät tarkennukset pystytään käymään läpi saman tien ja molemminpuolisesti. Näin mahdollisia väärinymmärryksiä kysymyksestä ei pääse syntymään ja riski väärinymmärryksille jää pienemmäksi. Määrällisessä aineistonkeruussa väärinymmärretty kysymys voi synnyttää tilanteen, jossa kysymykseen jätetään herkästi vastaamatta. Määrällisellä menetelmällä toteutettu kysely anonyymimpi, sillä tutkija ei ole aineistoa kerätessään samalla tavalla läsnä, kuin laadullista aineistoa kerätessään.

Kyselytutkimus olisi ollut tutkimuksessani mahdollinen toteutustapa, mikäli tutkittavien joukko olisi ollut laaja ja tutkimus olisi toteutettu useassa eri organisaatiossa samanaikaisesti. Kyselytutkimuksen vahvuutena olisi ollut se, että sitä varten ei tarvitse sopia erillistä tutkimusaikaa tutkijan ja tutkimukseen osallistujan välillä. Tässä tapauksessa tutkimuskysymykset olisivat vaatineet yksioikoisuutta ja minulta tutkijana erittäin yksityiskohtaista perehtymistä valittuun aiheeseen. Kyselytutkimusten haasteeksi kuitenkin muodostuu se, että tutkija ei anna työllensä samalla tavalla kasvoja, jolloin tutkijalle ja aiheelle ei muodostu identiteettiä – näin ollen kyselylomake on helppo sivuuttaa. (Valli 2010, 107–109.)

4 Tulokset

Haastatellut esihenkilöt ovat työskennelleet johtavina sosiaalityöntekijöinä keskiarvoisesti noin 10 vuoden ajan: lyhyin työkokemus oli haastatteluja tehtäessä puoli vuotta ja pisin kokemus vastaavasti 20,5 vuotta. Johtavana sosiaalityöntekijänä toimimisen työkokemuksen mediaaniksi muodostui aineiston perusteella 13 vuotta. Haastatellut esihenkilöt ovat toimineet haastatteluista tehtäessä joko nuorten aikuisten tai aikuisten sosiaalityön tiimien lähiesihenkilöinä tai vastanneet sellaisen tiimin johtamisesta, jonka vastuulla on ollut sosiaalihuoltolain ja toimeentulotukilain mukaisten päätösten käsittely.

Pitkäaikaisimmat työntekijät ovat toimineet esihenkilöinä monessa erilaisessa organisaatiossa ja erilaisille tiimikokoonpajoille. Luonnollista onkin, että lyhyemmän ajan toimineilla esihenkilöillä ei ole kokemusta niinkään organisatorisista muutoksista, mutta heille on karttunut esihenkilökokemusta muunlaisten työtehtävien, esimerkiksi hankkeiden ja projektien kautta. En käy esihenkilöiden työuria läpi tai kuvaile työpaikkoja tämän tarkemmin gradussani, jotta haastateltujen esihenkilöiden anonymiteetti on turvattu tutkielman tekemisen ajan.

4.1. ”*Mä rakastan sitä työkenttää ja asiakaskuntaa*” - Esihenkilöiden aiempi työkokemus ja kokemus esihenkilönä toimisesta nykyisessä tehtävässä

Esihenkilöiltä odotetaan pääsääntöisesti yksilöjohtamista sekä oman alan erityistä asiantuntijuutta. (Lehto 2017, 6–8.) Aikuissosiaalityön kenttää rajaa sosiaalihuollon lainsäädäntö niin yleisen sosiaalihuoltolain kuin erikoislakienkin osalta. Aikuissosiaalityön voidaan katsoa olevan moniammatillista toimintaa, johon liittyy laaja kirjo marginaalissa olevien asiakkaiden ongelmia. (Juhila 2008, 26; 43–44.) Moniammatillinen yhteistyö on ollut läsnä aikuissosiaalityössä jo pitkään. Tulevaisuudessa moniammatillisuuden tarve tulee kiihtymään entisestään, sillä sosiaali- ja terveystoimiala on murroksessa: palveluita integroidaan tällä hetkellä yhteneväisiin tiloihin ja kuntayhtymät tuottavat laaja-alaisesti niin sosiaali- kuin terveyspalveluitakin. (Hujala ym. 2020, 72–73; Laulainen ym. 2020, 151–152.) Tämä integraatio tulee jatkossa olemaan vielä enemmän keskiössä, sillä kuntien ja kuntayhtymien tarjoamat hyvinvointipalvelut siirtyvät erillisten hyvinvointialueiden alle, joilla on itsehallinto palveluiden järjestämisestä. (Valtioneuvosto 2021.) Esihenkilöiltä voidaankin odottaa edellä mainitun informaation perusteella mittavaa osaamista, johon sisältyvät johtajuuteen liittyvä osaaminen sekä laaja-alainen substanssiosaaminen niin aikuissosiaalityöhön sisältyvistä palveluista kuin aikuisen elämän ongelmista. Esihenkilöiltä

odotetaan myös uudistusten jatkuvaa seurantaa sekä merkittävää yhteistyötä niin muiden sosiaalityöntekijöiden, lähiesihenkilöiden kuin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kanssa.

Aineistoni perusteella haastattelemillani esihenkilöillä on monipuolista kokemusta niin aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijänä toimimisesta kuin aikuissosiaalityöhön rinnastettavasta toiminnasta esimerkiksi hankkeiden kautta. Esihenkilöillä on työkokemusta myös muilta sektoreilta, esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöstä. Jos pohdin aikuissosiaalityön laaja-alaista työnkuvaa suhteessa siihen, millaista työkokemusta haastatelluilla henkilöillä on, tukee esihenkilöiden aikaisempi työkokemus toimimista esihenkilönä. Työskentely aikuissosiaalityön ulkopuoleisella sektorilla tukee aikuissosiaalityön ammattilaisia, sillä sosiaalityöntekijöillä on lain puitteissa velvollisuus antaa ohjausta ja neuvontaa sosiaalipalveluista (L 2014/1301, 6§.)

Aineistostani käy selkeästi ilmi, että haastatellut henkilöt kokevat aikuissosiaalityön mielekkääksi ja antoisaksi työkentäksi sekä myös kuormittavuudeltaan kevyemmäksi kuin esimerkiksi lastensuojelun työtehtävät. Erityisesti pitkäjaksoisesti työskennelleet esihenkilöt kuvailevat työskennelleensä useissa erilaisissa organisaatioissa ja nykyinen organisaatio on antanut heille mahdollisuuden tehdä merkityksellistä työtä. Pitkäaikaisesti työskennelleet esihenkilöt ovat johtaneet työuransa aikana useita erilaisia tiimejä ja toimineet osaltaan myös erilaisissa projekteissa. Näissä projekteissa työntekijöillä ei ole välttämättä ollut viranomaisvastuuta, mutta ne ovat sisältäneet esihenkilötehtävän kaltaisia piirteitä, jotka ovat kehittäneet esihenkilöiden ammatillista kompetenssia suhteessa esihenkilönä toimimiseen.

”olin semmosessa töidenjärjestely-yksikössä projektikoordinaattori... --- ...sitten täällä kysyttiin sitä projektikoordinaattorin hommaa, et ketä kiinnostaa tai siinä mä olin aluks sosiaalityöntekijänä, sit mä olin vielä niiden palkkalistoilla siinä projektissa nii-nii ja-ja sitten tuli tää johtavan sosiaalityöntekijän tehtävä auki ja mulle soitti täältä johtava kollega tai silloinen johtava ja sano, kehotti vaan et mä voisin hakea siihen ja siitä lähtien mä oon ollu tässä erilaisissa tiimeissä...” (H2)

”siirryin tähän esihenkilötehtävään et sitä ennen mä olin tota projektipäällikön tehtävissä mis oli paljon tai no oli paljon samankaltaisuutta mut ei ollut sit tota HR- ja virkavastuuta, oli semmoset team leaderin ominaisuudet

ilman sitten niitä kuitenkaan että teki niitä varsinaisia paperitöitä siihen liittyen”
(H5)

”jos mä vertaan sitä siihen aikaan kun mä olin (lastensuojelun) sijaishuollossa ja mulla oli 50 lasta kaikki ne sijaishuollon asiakkuudessa niin TÄÄ ON LASTEN LEIKKIÄ kun vertaa siihen aikaan – aamu alko sillä et ”tuo raiskattiin, tuo karkas, tuo anto likaset seulat ja tuon äiti tappo ittensä” – täähän on helppoo kun heinänteko tää elämä nykyisi” (H6)

Yksilö sitoutuu aina työssään jäseneksi niin edustamaansa organisaatioon, työyhteisöön kuin hoitamaansa työtehtäväänkin. Ihminen on sitoutuneempi, mikäli hänellä on myönteinen kokemus työtehtävästä ja työtehtävien mielekkyydestä. (Pyyny 2018, 102–103.) Työmotivaatio syntyy asioista, joissa yksilö kokee oikeudenmukaisuutta ja saa kunnioitusta niin kanssakollegoilta, alaisilta kuin esihenkilöiltään. Oikeudenmukaisuuden tulee näkyä esimerkiksi henkilön palkkauksessa. Motivaatioon vaikuttavat myös työyhteisössä koettu kiire, aikataulupaine, niukat resurssit ja henkilöstöpula. Työtehtävään sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että työ koetaan mielekkääksi ja johtaminen koetaan arvokkaaksi. (Saari ym. 2012, 49–50.) Palkkaa tärkeämpi motivaattori on kuitenkin se, että yksilö tuntee olevansa työssään aidosti parhaillaan ja kohdistavansa työnsä toisen hyväksi. Ihminen tarvitsee mielekkääseen työhön kutsumuksen, joka luo motivaatiota ja sitoutumista suhteessa omaan työhön. (Järvilehto 2014, 328–332.)

”musta antosaa on ihan se, että niinku mä rakastan sitä työkenttää ja asiakaskuntaa ja musta on ihanaa ku henkilö- tai tiimin työntekijä on must innoissaan töistä, tekemässä XXXX [tiimi] kanssa, et se on hirveen elehdyttävää se, niinkun se, se-se-se itse työ niinku ...” (H7)

Aineistoni perusteella haastatellut esihenkilöt vaikuttavat tyytyväisiltä omaan rooliinsa suhteessa asiakasryhmään ja tiimiin, jossa he työskentelevät. Aineistolainausten perusteella on kuitenkin havaittavissa, että haastateltavien henkilökohtaiset arvot ja organisaation asettamat odotukset eivät ole aina yhdenmukaisia, minkä katson osaltaan haastavan sitoutumista suhteessa tutkittavaan organisaatioon.

” mut et öö tosta valmentavasta johtamisesta mä oon samaa mieltä, mut musta myös jotenkin on niinku, mä itse koen et hirveesti painotetaan sitä jotenki itseohjautuvaa tiimiä ja tavallaan joo sillä valmentavallaki johtamisella pitäis saada tehdä itemme tarpeettomiksi siellä tiimissä ja sitä mä sitten itte vähän vierastan ja ... ” (H7)

Luottamus organisaation toimintaan, esihenkilöihin, alaisiin, esihenkilöihin ja lainsäädäntöön on välttämätöntä, jotta yksilö ja työyhteisöt pysyvät toimintakykyisenä. Luottamuksen avulla työyhteisön toimintaa voidaan lähteä kehittämään ja ihmisten tyytyväisyyttä voidaan lähteä edistämään. (Zitting ym. 2020, 168–170.) Esihenkilöt odottavat aineiston perusteella alaisiltaan organisaatiokansalaisuuden taitoja eli työyhteisökykyä ja -taitoa. Esihenkilöt toivovat organisaatiolta myös fundamentaalisen vastavuoroisuuden mukaisesti molemminpuolista reflektointia asioiden käsittelystä. (Arola 2020, 34–35; Syväjärvi ym. 2007, 9–10.)

”... tämmöset työnjakoasiat näissä töissä sitten, että ne että on niinkun hienoa huomata se että, että, huomioidaan toisia et se aina se toisen huomioiminen et kiinnittää itteensä huomioo kun on vaan joku toinen et nappaa sit jonkun tehtävän eikä niinkun kaikkee asioita hyljeksi tai oo sit silleen et epäaktiivinen että-että kattoo sitte jos joku käskee – et on niinkun oma-aloitteisuutta siinä kollegatyössä ni kyllä mä sitä arvostan kanssa – et oon saanut kokea kyllä, joo” (H1)

Aineistossani henkilöt toivat esille, että heille on syntynyt vaikutelma siitä, ettei heihin aina kohdistu täyttä luottamusta erityisesti ylempien esihenkilöiden osalta. Koen kuitenkin, että luottamus ilmenee suuressa organisaatiossa eri tavoin, kuin pienemmässä ja intiimimmässä yhteisössä. Tämä voi vaikuttaa osaltaan yleiseen kokemukseen. Edellä mainittu saattaa syödä yksilön kokemaa luottamusta, sillä ihmiselle on ominaista se, että palkitsevuutta saadaan yhdessä tekemisestä (Sajaniemi ym. 2014, 121–123).

”tuntuu et yhteinen ymmärrys sit helposti katoaa kun niitä asioita tulee silleen ylhäältä alas sitte että... et se kyl, se on niinkun monissa tommosissa asioissa varmaan tota kaikki parhaansa tekee tässä toimintaympäristössä, mut et mä luulen just tää hallinnon – tää kaupungin suuruus ja organisaation suuruus – siihen se vaikuttaa et, se on niinkun monessa asiassa kyllä semmonen että aina

*mielessään kuvittelee sellasta toimintaympäristöä ja on joku pienempi kaupunki tai kunta siinä ja kuinka se niinkun – mä tiedän et siellä on omat huonot puolensa taas siellä varmasti kyllä *naurahtaa* (H1)*

Luottamusta on pystytty synnyttämään sillä, että esihenkilöille ja heidän johtamilleen tiimeille on voitu antaa laajoja ja ainutlaatuisiakin kokonaisuuksia hoidettavaksi. Esihenkilöt ovat pystyneet rakentamaan luottamusta omiin alaisiinsa siten, että alaiset voivat luottaa esihenkilöltä saatavaan tukeen. On kuitenkin niitä alaisia, joihin luottamus ei välttämättä näyttäyty yhdenmukaisesti. Luottamus ja luottamattomuus heijastuvat yleisesti alaisten työn laatuun ja kehittämismyönteisyyteen. Liiallinen luottamus organisaatioon taas voi aiheuttaa sen, että työyhteisöjen yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus kärsivät: joku voi nähdä mahdollisuuden olla hoitamatta häneltä odotettavia työtehtäviä. Tämä taas syö luottamusta niin esihenkilöön kuin työyhteisöönkin. Joskus yksilöt kokevat saavansa liikaakin vastuuta ja haastavia asioita hoidettavikseen.

”No kyl mä niinkun koen sen kyllä vähän niinkun rajottuneeks sen vaikutusmahdollisuuden tosta johtuen, et semmoset vaikka ihan työhönkin liittyvät asiat, tuohon perustyöhönkin liittyvät asiat ni-ni se tuntuu niin kauhean monimutkaiselta sitten tota niitten omasta mielestä tota aikaansaaminen ni sitä joskus tuppaa tavallaan niinkun luovuttamaan sitten et ”no olkoon sitten” ...” (H1)

”... mä oon myös kokenut et tukee saa sillon kun on tosi-tosi tiukka paikka, et-et-et et muuten ollaan aika itseohjautuvia ja mä toivon ja haluaisin et mun esimies näkis sen et mä en et mä pyydän vaan apua niinkun mä en enää tiedä mistä mä sitä pyydän – et mä oon jo tavallaan kaikki muut kivet kääntäny ennen kun mä kysyn niinkun häneltä – mä tavallaan arvostan sitä hänen aikaansa myöskin” (H5)

On kohtuutonta odottaa, että muutos- ja palveluintegraatiotapauksessa uusiin asioihin tutustuminen tapahtuu nimenomaan esihenkilökäskyisesti. Alaistaitoihin kuuluu omaaloitteisuus, aktiivisuus ja itsenäinen asioihin perehtyminen. Luottamus voidaan nähdä autoritaarisena mahdollisuutena suhteessa omaan rooliin, ja se voi synnyttää ns. ”pikkupomoja”

työyhteisöjen sisälle. Tämä voi osaltaan ”nakertaa” luottamusta työyhteisön jäsenten ja esihenkilöiden välillä.

”No, kyllä mä nyt olen sitä mieltä, että joo on saatu järjestelmä rakennettua, koska sehän tehtiin heti kela-siirron tapahduttua ihan tyhjästä – että miten näitä hommia tehdään ja se sitten pikkuhiljaa rakentu siihen yhdessä työntekijöitten kanssa ja varmasti sitten tarkemmassa tarkastelussa vois todeta, että no että tuokin kannattaisi tehdä ehkä toisella tavalla – mut sepä sitten, on toisen arvioinnin paikka” (H4)

”mä en ihan usko itseohjautuvaan tiimiin et joo parhaimmillaan se toimii tosi hyvin mut harvoin ne on tasaväkisiä, hyvin toimivia, tämmösiä systeemejä, vaan siellä rupee yleensä joku epävirallinen ottamaan öö, ottamaan isompaa vaikutusvaltaa, käyttämään sitä ja se ei silloin välttämättä sitten taas mee, niinkun kuitenkin sitten, itse niinkun meille yleisesti asetettujen ... // ... välillä voi mennä tosi vikaan jossain työyhteisössä työ ton esihenkilön puuttumisen takia et se on mun mielestä niinku olemassaoleva riski” (H7)

Vaikkakin työ koetaan nykyisellään antoisana, kuvailevat haastatellut esihenkilön työmäärän olevan kohtuuttoman suurta. Johtamiseen on otettu käyttöön Viitalan nostamia termejä (2013, 28–30) siitä, että esihenkilöille on siirretty aikaisempaa enemmän tehtäviä, mikä näkyy aineistossani esihenkilöiden kokemana kuormituksena. Työtehtävistä ei ole aina selkeää kuvaa ja joskus muutoksia on voinut tapahtua siten, ettei esihenkilö ole ollut niistä tietoinen.

”pariin otteeseen on vähän turhautunena miettiny sitä, et tulinks mä tänne sihteerin hommiin vai pitiks mun olla joku esihenkilö?” (H6)

*”ne tulee sulle bumerangina ja sanotaan et “ei tää meille pitäny tulla, et sä tienny et tästä päivästä X lukien välitetäänkin tonne” tai “näit ei enää tarvita” - sillain, no kiva *naureskelee*” (H7)*

Organisaatiomuutosten myötä esihenkilöiden johtamiseen liittyviä työtehtäviä on kuitenkin pystytty selkiyttämään esimerkiksi tiimeillä, jotka vastaavat ikäjaon mukaisista tehtävistä tai muista aikuissosiaalityön kannalta oleellisista tehtävistä. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan heidän työkuvasa ovat laajoja, eivätkä ne näin ollen ole aina täysin selkeitä – esihenkilöiden

työlle on asetettu paljon odotuksia, jotta arki omassa työssä toimii odotetusti. Esihenkilöillä odotetaan olevan ”monta rautaa tuleessa”, jolloin oma työyksikkö kärsii tilanteesta. Myös työhön liittyvät muutokset ovat yleisiä, ja niitä ei ole aineiston perusteella aina selkeästi tiedotettu johtaville sosiaalityöntekijöille asti. Esihenkilöt vaikuttavat olevan tietoisia Frederic Reamerin jakamasta ajatuksesta ja siitä, että esihenkilö on viime kädessä vastuussa kestävän asiakastyön sujumisesta, sen ongelmista ja alaistensa työhyvinvoinnista (2018, 229–233.)

”... ni oli vielä se, että 2000-luvulla toimistohoitajat, toimistosihteerit hoiti semmosia käytännön asioita mitkä sittemmin on siirretty meille esihenkilöille: esimerkiksi kun tulee uusi työntekijä niin kaikkien oikeuksien hakemiset ja että hoidan että uus puhelinliittymä aktivoidaan ja siis semmoset niinkun tullut paljon tehtävää lisäksi siihen et se varmaan on et sitä on isos tiimis mikä mulla on” (H2)

”omasta työpäivästä kohtuuton työmäärä menee semmoseen niinkun oo- paperi-lomakemuotoseikka pyörittämiseen, ikivanhoihin järjestelmiin jotka on vuonna 2021 pitäis pystyä ja mennä jo sormenpainalluksella ja musta se on kaikki pois siitä mitä mun pitäis oikeesti saada tehdä, mikä ois olla vielä lähempänä sitä tiimiä ja sitä asiakaskuntaa, niinkun miettimässä sitä meidän arjen pyörittystä, sen sijaan et mä... no arki pyörii jos mä saan ihmisten palkat juoksemaan ja käyttäjätunnukset juoksemaan, mut et sen ei pitäis viedä multa semmosta aikaa” (H7)

Tiedonhaku ja muutos ovat arvioni mukaan mielletävissä kaksiteräisenä miekkana, sillä organisaatiolla on oikeus odottaa alaisiltaan vastuun ottamista ja aktiivisen tiedon etsintää osana jatkuvaa oppimista, itsensä kehittämistä ja organisaatiokansalaisuutta. Sosiaalityö on asiantuntijatyötä, johon jokapäiväinen tiedonhaku ja perehtyneisyys liittyvät keskeisesti. Haasteen muodostaakin se, millaisia tehtäviä haastatelluilta esihenkilöiltä voidaan odottaa: aineiston perusteella esihenkilöille on ”säilytetty” paljon manuaalista tehtävää, jota heille ei ole opetettu osana omaa yksilöllistä urapolkua.

Kuten aineistosta tulee esille, on manuaalinen työtehtävä pois tärkeämmästä asiantuntijuudesta, eli sosiaalityöstä ja sen johtamisesta. Merkittävässä muutostilanteissa esihenkilöiden työhyvinvointia tulisi pystyä lisäämään vastavuoroisella viestinnällä ja sillä, että varmistetaan

esihenkilöiden olevan tietoisia mahdollisista muutoksista. Vakaan tietopohjan rakentaminen antaa esihenkilöille aikaa toimia enemmän johtamansa substanssin parissa – kehittämien muun muassa uusia työmuotoja.

4.2. ”Me varmistetaan et oikeesti se työyhteisö antaa itsestään parhaansa” - Haastateltujen esihenkilöiden yleisiä näkemyksiä esihenkilönä toimimisesta

Johtaminen on muuttunut kollegiaalisesta johtamisesta kohti materialistista johtamista, jossa tärkeintä on, että tuloksellisuus vaikuttaa odotuksiin. Julkisella sektorilla on nähty lisääntyvässä määrin sellaisia johtamiskäytänteitä, jotka ovat lähtöisin yritysmaailmasta. Tässä maailmassa voiton maksimointi on yrityksen tärkein tavoite. (Pekkola 2010, 37–38.) Aikuissoseaalityön johtaminen ja mittaaminen on kuitenkin haastavaa, sillä soseaalityön tärkeimpänä tavoitteena on pyrkiä korjaamaan niiden ihmisten elämäntilannetta, jotka ovat marginaalisessa asemassa esimerkiksi päihde- ja mielenterveysongelman takia. Asiakkaiden tarpeet määrittelevät tiimien yksilöllistä työtehtävää. (Juhila 2008, 43–44; Spiik 2004, 210.) Aineiston perusteella vaatimus maksimoinnista on havaittavissa: rahallisesta voitosta ei tosin puhuta missään vaiheessa, vaan siitä, että työntekijät pystyisivät antamaan yhteisen tavoitteen eteen kaikkensa. Työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä omaan työhönsä sekä tuottaa asiakkaiden tarvitsemaa hyvinvointia maksimaalisella teholla.

”me varmistetaan et oikeesti se työyhteisö antaa itsestään parhaansa ja kaikkensa, koska se menee sinne meidän asiakkaiden - sitä varten me siellä ollaan” (H7)

Aineistoni perusteella tutkimuksessa organisaatiossa korostuu uusliberalistisen aikakauden haasteet: esihenkilöt kipuilevat Mänttari-van der Kuipin esille nostaman ristiriidan kanssa. Esihenkilöt haluaisivat olla varmistamassa edustamilleen asiakkaille mahdollisimman laajat palvelut siten, että työyhteisöt antaisivat tälle työskentelylle kaikkensa. Samanaikaisesti esihenkilöt kuitenkin tiedostavat muutokset, joita heidän tulee säännöllisesti seurata, jotta he pysyvät työnsä osalta ajan hermolla. (2015, 329–330.)

”Mun mielestä niinku meidän tehtävä on huolehtia se et se meidän se tiimi toimii maksimaalisella (Korostaen) niinkun taidolla ja teholla meidän

asiakkaitten parhaaks – et ei olla jääty myöskään pysähtyneeseen tilaan et me pärjätään näillä ja me ollaan aina tehty näin ja yritetään kattoo et maailma muuttuu meidän ympärillä ja meidänkin on muututtava” (H7)

Tuottavuusajattelu tarvitsee tuekseen luottamusta ja henkilöstön motivointia, joita varten työn vaatimuksia ja läpinäkyvyyttä tulee pystyä arvioimaan kriittisesti (Yliruka 2015, 113). Päälliköiden vastuualueille on delegoitu laajoja tehtäviä, mutta alueellisen rajauksen takia direktio-oikeudet asioiden edistymisestä eivät kulje kuin oman alueen sisällä. Organisaation halu kohdistaa tiettyjä palveluita saman päällikön alle korostuu, jotta palvelukeskiössä olisi laaja ammattitaito. Tutkimusaineistoni perusteella malli ei ole nykyisellään toimiva. Tilanne vaikuttaa siltä, että organisaation toimimattomat käytänteet peilautuvat myös organisatorisilta päälliköiltä edelleen alemmille tasoille, joka voi synnyttää väärinymmärryksiä.

”meidän johtamisrakennehan on aivan perseestä, et must tää ei oo toimivin rakenne et näitä päällikkövastuita on jaettu et-et sit XXX [esihenkilö] vastaa kaupungin tasolla XXX [tunnistetieto] asioista, mut sillä ei oo direktio-oikeutta esimerkiks sitten YYY-ZZZ [alueisiin], et se on must vähän semmonen huono rakenne ja mä luulen et päällikköt on tästä aika pitkälle samaa mieltä, jos oon tulkinnu oikein” (H5)

Samanaikaisesti organisaatiossa näyttäytyy kuitenkin uusliberalistinen jako ja säästöjen tavoittelu: onko alueellisia kokonaisuuksia ollut mahdollisesti kevyempi ja edullisempi johtaa, kuin kokonaisuuksia, jotka ovat levittäytyneet laajallekin alueelle? Erityisesti jälkimmäisessä lainauksessa korostuu Pasi Pyöriän näkemys siitä, että työyhteisön menestystä tulee mitata myös niin, että organisaation menestystekijänä on taloudellisen tuoton sijasta sosiaalinen vuorovaikutus (Pyöriä 2012, 7–11).

”sitä varten me siellä ollaan, niinkun tavallaan sen varmistaminen et asiat sujuu, ihmiset ymmärtää mitä ne on tekemässä ja jos ne tarvii tukea jossain tai kehittämiskohteita niin varmistaa et mitä kautta sitä voi tsempata ja... ja se että niinku mun mielestä aina tärkeä on et työn, niinkun sen yhteisön se ilmapiirin, niin sen niinku semmonen niinku varmistaminen, et ihmisillä on niinkun kohtuullisen hyvä tulla aamuisin töihin ja voi niinku -siinä niinku että, toki se on kaikkien asia mut et sit toisaalta me niinku siinä

arjessa me myönnetään et se on niinkun esihenkilön tehtävä varmistaa et se on niinkun mahdollisimman hyvä” (H7)

Johtaminen on haastava ja kompleksinen asia, jossa ei tavoiteta aina selkeää päämäärää. Muutoksesta on muodostunut pysyvä olotila organisaatioille, mikä ilmenee toistuvilla palvelurakennemuutoksilla. Muutoksen ohjaaminen on helpompaa, kun siinä pystytään huomioimaan yksilöllinen tarve tietoon. Muutoksen tulee olla järjestelmän tai palvelun käyttäjän etuun tähtäävä asia. (Sinkkonen ym. 2010, 225; Syväjärvi ym. 2007, 3–5.) Johtaminen on haastava asia myös siksi, että onnistumisen ja pärjäämisen paine on asetettu liian kovaksi ja toisinaan organisaatiot odottavat ja vaativat työntekijöiltään liikaa. Epärealistiset tuloistavoitteet voivat johtaa siihen, että työntekijät eivät välttämättä sitoudu organisaatioon. Toistuvat rekrytoinnit syövät resursseja muun muassa perehdyttämiseltä. (Saari ym. 2012, 46–48.) Aineistoni perusteella perehdytyksen laatu on ollut vaihtelevaa – osa haastatelluista esihenkilöistä on saanut vahvaa tukea aikaisemmilta esihenkilöiltä, mutta osa kokee perehdytyksen ja työnohjauksen jääneen kapeaksi. Aineistostani kävi ilmi, että pidempään työskennelleet esihenkilöt ovat saaneet vahvaa tukea työhönsä, mutta virkaiältään nuoremmat esihenkilöt eivät ole kokeneet saaneensa riittävää perehdytystä.

”Ja perehdytys on mitä on – ei mitään perehdytystä ja se on ylätasosta sit se semmonen mikähän, se ei nyt varmaan ollut keskijohdon esimieskoulutusta, koska ei me olla keskijohtoo me ollaan lähiesimiehiä moni siinä...” (H2)

”Siis mä voin sanoo siitä vaikka et asetelma oli vähän eri silloin kun mä rupesin niinkun ihan rivistä ton tiimin johtavaks ja XXX [silloinen esihenkilö] niinkun nousi esimieheksi ni tavallaa et XX vaikka hän oli sit mun pomoasemassa, mutku hän oli ollu myös sen tiimin johtava, ni emmä ois varmaa tavallaa ilman niinkun XXX tosi suurta panostusta niinkun tavallaa pärjänny ... // ... kun siinä oli myös vähän tällast henkilöstöskismaa ja muuta sit sen lisäksi” (H3)

”tavallaan mä hyppäsin ihan uuteen tehtävään, et se ei välttämättä helppo tilanne nousta siitä tiimistä niinkun siihen esimieheksi kun ei ne tiedot ja

taidot sit yhdessä yössä niinkun ollukkaa mitenkään muuttunu mut se odotus niinkun jotenkin muuttuu mikä tuntuu ihan hassulta...” (H3)

Reamerin (2018, 229–233) käsityksen mukaiset tehtävät henkilöstön kuormittumiselta suojelemiseksi eivät ole toteutuneet aina suunnitelmallisesti tutkimuksessa organisaatiossa. Osa esihenkilöistä kokeekin, että edellä mainittujen puutteiden takia organisaatiossa valuu potentiaalista osaamista hukkaan. Koen, että haastatellut esihenkilöt eivät ole aina pystyneet vaikuttamaan oman työnsä laatuun. Aineiston perusteella näyttäytyy, että asioista päätetään ensin ja asia tuodaan vasta tämän jälkeen esihenkilöiden tietoisuuteen.

” ... se on vaikee käsite asiakastyössä, se on vaikee käsite tämmösessä valtavassa organisaatiossa missä me on kärsitty mun mielestä jo niinkon niin kauan kun ollaan oltu olemassa niinkun sellasesta näennäisdemokratiasta ja -osallisuudesta – et kysytään mielipidettä ja näkökulmaa johonkin asiaan, vaik käytännössä ne asiat päätetään jossain ihan muualla” (H5)

”joo mutkun sä myös sanoit tosta aikasemin, viittasit meidän organisaatiomalliin, niin se ei myöskään mun mielestä tue osallisuutta et tavallaan tää on vähän keinotekonen tää meidän tää yhteinen tekijä XXX [työmuoto] kun se on kuitenkin niin eri tyyppistä työtä ja sit me alueet ja sitten niinkun toi YYYY [toinen työmuoto] ja mä mietin sitä et mikä meidän yhteinen areena on” (H7)

”ei tuu osallisuuden tunnetta siihen ja ei jos meil on kerran vuodessa joku tyhypäivä tai virkistyspäivä, ollaan kävelty ympäri eri paikoissa, niin ei se niinkun maagisesti niiku se läheisyys siinä tai sit sä kävelet niitten... et mun mielestä – tavallaan mä oon aina ajatellut et hirveen niinkun potentiaali menee myös hukkaan et mä ajattelen et meil ois toisillemme annettavaa, mut meil ei löydy sitä luontevaa tilaa, et me voitais edes sen verta lähestyä toisiamme et me jotenkin – tiiätsä voitais antaa toinen toisillemme ja miettiä miten voidaan olla hyödyks niinkun yhdessä enemmän...” (H7)

Aineistooni tukeutuen voin todeta, että tutkimassani organisaatiossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota esihenkilöiden perehdyttämiseen. Nykyorganisaatiossa perehdyttäminen tuntuu olevan ”lapsen kengissä”, vaikkakin asiaan on kiinnitetty huomiota. Laadukas perehdytys tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Laadukas esihenkilötyö on tae sille, että henkilöstö niin ”ruohonjuuri-” kuin esihenkilötasollakin saadaan sitoutettua työtehtäviinsä. Luottamuspuola voi johtaa siihen, ettei organisaatio pääse kehittymään riittävän ketterästi, ja ilman luottamusta työtehtävien räätälöinti voi olla äärimmäisen haastavaa (vrt. Zitting ym. 2020, 168–170.)

4.3. ”Et tämmöstähän tän työn niinkun pitäisi olla” - Esihenkilöiden kokema työhyvinvointi

Työhyvinvointia tulisi pystyä tarkastelemaan moniulotteisesti; nykyisin organisaatioiden menestystä tarkastellaan helposti talouden näkökulmasta, vaikka toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla sosiaalinen vuorovaikutus. Menestyvällä organisaatiolla on halu panostaa työhyvinvointiin. Yksilö voi hoitaa työnsä laadukkaasti ja innostuneesti, vaikka voisi työssään pahoin. Tärkeää on, että tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä on kunnossa. Pahoinvointi työssä lisääntyy, mikäli työ on henkisesti vaativaa ja työ ei ole hallittavissa. (Pyöriä 2012, 7–11.) Työhyvinvointiin vaikuttavia muuttujia ovat muun muassa ikä, koulutus ja persoona (Karasek ym. 1990, 6–7). Sosiaalityössä esihenkilöiden tehtävänä on toimia oman alansa asiantuntijoina ja vastata muun muassa työyhteisön sujuvasta toiminnasta, ongelman ratkaisusta, työn mielekkästä kehittämisestä, budjetin seurannasta ja henkilöstön perehdyttämisestä sekä osaamisesta. (Lehto 2017, 6–8.)

Aineistoni perusteella tutkimassani organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota esihenkilöiden työtehtävien vaatimuksiin sekä sen hallintaan, sillä nykyisellään työaika ei vaikuta riittävän työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen (tai vaihtoehtoisesti nykyistä työtä ei koeta hoidettavan riittävän laadukkaasti). Kokemus tästä vähentää koettua työhyvinvointia. Koska esihenkilöiden työnkuva on näyttäytynyt sekavana ja ajoittain kuormittuneena, pystyvät esihenkilöt arvostamaan sellaisia hetkiä, jolloin työtä on vähemmän. Hetkinä, jolloin työ on hallittavaa, koetaan työ antoisammaksi ja osataan työtä yleisesti arvostaa paremmin.

”(voin) joskus paremmin, joskus huonommin – ja kyl mä niinkun ite, se liittyy myös tavallaan siihen, että että tota, et se liittyy sit niinkun siihen et ja sen myös

säätelemiseen itsessä sen hallinnan tunteen, et sillä on tosi iso merkitys – et itse en niinkon tee ylitöitä vaikka vähän teenkin, mut et en niinko sillai et istu joka ilta niinku pitkää päivää mut et se tarkoittaa sit sitä et aina ei saa, tai useinkaan ei saa sit tehtyä mitä niinkun suunnitteli et niinkun sinä päivänä tehtyä tehtäväks” (H5)

”mut et kyllä sillon palautuu jos niinkun ajattelee et sai ne tehtävät tehtyä – sai tehtyä ne työt mitä ajatteli, kyl mä silleen ajattelen et sitten kun tossa oli noi pari hiljasempaa, lyhyttä jouluviikkoa ja muuta niin tuli sellanen olo et tämmöstähän tän työn niinkun pitäisi olla – et mulla on niinkun aikaa tehdä niinkun näitä asioita kun niitä asioita tulee” (H5)

Aineistoni perusteella työpahoinvointi on ollut havaittavissa erityisesti työuran alkuvaiheessa, ja esihenkilöiden on tullut kasvaa muun kehityksensä ohessa myös oman työhyvinvointinsa asiantuntijoiksi. Haastatteluaineiston perusteella uusille esihenkilöille on asetettu odotuksia, joiden johdosta työ on haluttu hoitaa mahdollisimman hyvin. Aineistossani esihenkilöt ovat kuitenkin hyvin tietoisia omasta työhyvinvoinnistaan ja pystyvät antamaan tilaa myös henkilökohtaiselle elämälleen. Esihenkilöt kykenevät myöntämään oman haavoittuvuutensa ja toteamaan, että kaikkina päivinä työ ei tule suunnitellusti hoidetuksi.

”No kyl mä niinkun siinä työuran alkuaikoina ni oli aika silleen intensiivisesti uppouduin tohon työhön ni mä halusin tehdä kaiken tosi hyvin kyllä ja emmä pitäny mitään ruokatunteja ja laskenu aikoja ja se oli kyllä semmosta et, siit huomas kyllä sen sitten tai jälkikäteen huomas sen sitten et oli sitä aikaa et uppos siihen niin sitten siihen työhön sitten että et siinä kävi vähän ylikierroksilla ja sen työpäivän jälkeenkin sitten ja sitten että et- et kyl se liittyy siihen perustyön tota stressaavuuteen” (H1)

”ite aattelen et tavallaan et mä oon niin uus tässä et tää on mulle vähän niinko sellanen, et mä oon ajatellut et mä niinko muutaman vuoden annan aikaa et onks musta niinku tähän ja mä oon öö.. silleen niinkun ite niinku vaativa itseäni kohtaan et se on niinkun mun tehtävä pitää sitä lippuu korkeella sinne tiimin suuntaan jotenkin ja sit nyt sitten omista henk.koht.syistä ei oo aina se päivän

työvire se niinku 110 mut sit koitan myös sanoa itselleni että sellasta se elämä on myöskii” (H5)

Aineistoni tukeutuen tein havainnon siitä, että pitkä työkokemus ei välttämättä suojaa esihenkilöitä koetulta työhyvinvoinnilta. Pidempiaikaiset työntekijät toivat aineistossani esille, että heidän työhyvinvointinsa on kärsinyt ikääntymisen tuomien haasteiden myötä. Pitkään esihenkilöinä toimineet ovat kuitenkin kokeneet, että kapea-alaisemman tiimin johtaminen työuran myöhäisemmässä vaiheessa on tuonut työhön tiettyä helppoutta ja vähentänyt työn aiheuttamaa stressiä.

”olen kuitenkin jo ikääntynyt, ni tota siinä on sitten se, että en mä oo tietenkään niinkun 30- tai 40-vuotias enkä enää fyysisesti niin hyvässä kunnossa ja nukunkin tietenkin vähän huonommin ja sanon tietenkin, mutta kun se menee vähän näin ja yli viiskymppinen XXXX [tunnistetieto] alkaa nukkua useesti vähän huonommin” (H2)

”sanoisinko niin että (koen nykyisen tiimin substanssin verrattuna aiempaan) tietysti pikkusen aika suppeaksi verrattuna siihen entisaikaan missä piti tietää hirveen monista asioista paljon jatkuvasti – no se oli yks mikä aiheutti sitä stressiä että oli kokoajan se tunne että mä en tiedä, enkä mä tiedä mistä mä edes etsin sitä tietoa, vaikka sitä on joka paikka pullollaan, mutta tässä on – että jonkun verran koen, että niinkun ehkä vähän liian suppee se kenttä missä työskennellään... peilattuna siihen vanhaan, mutta se voi – se on hyvä ottaen huomioon potilaan iän ja kaikki tällaiset niin ihan hyväkin” (H4)

Sosiaalityön näkökannalta tätä painetta lisää jännittyneisyys, jossa työlle asettaa odotuksia niin organisaatio, asiakkaat kuin sosiaalityön sivustaseuraajatkin, joilla voi olla näkemys asiasta, mutta ei välttämättä ymmärrystä työn laadusta. (Saarinen ym. 2012, 403.) Esihenkilöillä on käsitys työn raskaudesta ja he tunnistavat sen, että työ seuraa heitä usein vielä työpäivän jälkeen. Esihenkilöillä on yksilöllisiä keinoja hallita työmääräänsä. Haastatteleman esihenkilöt ovat kiinnittäneet erityistä huomiota esimerkiksi siihen, että he pitävät kiinni suunnittelemistaan työajoista. Myös mielekkäät harrastukset ovat lisänneet myönteisen työhyvinvoinnin kokemusta.

”mä pyrin pitämään tosi tiiviisti työajasta kiinni ja mä tiedän et ihmiset ei täällä pidä ja pysty pitää – mut jos mä aattelen et mä lähden neljältä ni ja on silti vielä kaks tuntii vähän niinkun töissä sen jälkeen ni jos mä oisinkin sit täällä kuuteen tääl toimistolla nii sithän mä vasta kahdeksalta niinkun, tavallaan et mä tarviin sen ajan siellä kotona joka tapauksessa että mä pystyn palautuu mut ei se ihan joka päivä niin helppoo oo, se vaihtelee” (H3)

”joo mä oon huomannut sen että pari kertaa viikossa kun käy liikkumassa niin tota niin sillä on valtavan iso merkitys (työhyvinvointiin)” (H6)

Koronapandemia on uudenlainen ilmiö yhteiskunnassamme ja yksilöt ovat joutuneet muuttamaan ajattelutapojaan pandemian jatkuessa. Yhteiskuntamme monimuotoisuus ja -mutkaisuus on muuttanut maailmaa radikaalisti: saamme nykyisin asioista tietoa eri kanavia pitkin, esimerkiksi sosiaalisen median ja internetin kautta. Maailma on tullut yhteneväiseksi ja pandemian vaikutuksia on näin ollen paikallisesti vaikeampaa arvioida. Vaikka sosiaalialasta on paljon tutkimusta sellaisessa tilanteessa, jossa maailma on katastrofissa, on maailmanlaajuinen pandemia aina sosiaalityön ja koko sosiaalialan viitekehuksesta mullistava asia. Useimmiten epidemioita koskeva tutkimus kohdistuu kuitenkin ensisijaisesti muun muassa terveydenhuoltoon ja sen riittävyyteen. Sosiaalialaa ei nähdä pandemian alkaessa itsestään selvänä alana. (Harrikari ym. 2021, 2.)

Pandemiolla on ollut vaikutusta työhyvinvoinnin kokemuksiin: esihenkilöt ovat suunnitelleet työnsä ohessa henkilökohtaista elämää ja joutuneet pohtimaan työn sekä pandemian vaikutuksia omaan elämäänsä. Aineistoni perusteella esihenkilöillä on elämässään merkittäviä asioita, joita he ovat odottaneet mahdollisesti pitkään. Pandemia-ajan rajoitukset ja työn haasteet ovat lisänneet merkittävästi koettua hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Lakisääteisen ja välttämättömän työn järjestely on haastavaa, mikäli työyhteisö on asetettu altistuksen tai tartunnan takia karanteeniin. Nämä tilanteet heijastuvat siten myös muihin työntekijöihin.

”Et meillähän aika pitkään niinkun tota kapinoitiin tätä tämmöstä hommaa vastaan, meillähän oli osa porukasta saatto olla etänä osan porukan kanssa palaveerattiin kasvokkain, kunnes sitten tota tulikin työyhteisön sisältä

korona-altistus ... // ... ja tää niinkun karanteeni viikko, sen aiheuttama hässäkkää – sehän oli aikamoista se heijastu XXXX:n tiimiin ja XXXX:n tiimin hyvinvointiin ja XXXX:n hyvinvointiin [toinen haastateltu henkilö]” (H6)

”meillä oli tossa vuoden loppupuolella oli se että ei uskallettu kuntosalille mennä kun kerran viikossa luki XXXXX [sanomalehti] taas yks altistuminen ja ei haluttu et häät peruuntuu, niin mä en tiedä et onko se sitten se syy minkä takia se stressi rupes kertymään kroppaan että tota, mulla se sitten näkyy semmosena niinkun vaikeutena saada unen päästä kiinni – mut joo...” (H6)

”tai se et niinkun sekin sekottuu ja sit varmaan meillä jokaisella on meidän henkilökohtaisessa elämässä, mulla on käynyt se että mun pää hajoo kun ei pääse matkailemaan – pää hajoo kun mun äiti voi niin huonosti, mä en oo nähnyt mun äitii yli vuoteen kohta ... // ... siis, et et eihän sellanen voi olla vaikuttamatta myös siihen et millä - missä niinkun vireenä ja hyvinvoivana sitä tulee sinne työpaikalle” (H7)

Koronapandemia on vaikuttanut työhyvinvointiin kielteisesti ja asettanut esihenkilöiden työhön lisähaasteita. Koronapandemia on toisaalta myös lisännyt työhyvinvointia mahdollistavia asioita, kuten esimerkiksi mahdollisuutta työskennellä työpaikan ulkopuolella. Pandemia on kuitenkin haastanut esihenkilöiden työn hallittavuutta – aineiston perusteella esihenkilöillä on hankaluuksia johtaa suurempia tiimejä, jotka ovat levittäytyneet työpaikkojen ulkopuolelle.

”Sit se, et sulla on aina kokoajan ihmiset on kokoajan eripäivinä etänä, kuka millon, sä et ikinä tiedä kuka on töissä ja kuka ei – mä en ainakaan pysy viidentoista hengen - kuudentoista hengen porukassa ...” (H7)

Koronapandemia aiheutti palveluiden toteuttamiseen laadullisia haasteita, ja sosiaalityöntekijöiden on ollut välttämätöntä omaksua uusi, erilainen hallinnollinen tapa – he ovat joutuneet pohtimaan runsaasti myös eettisiä arvojansa pandemia-aikana (Harrikari ym. 2021, 3–4). Sosiaalityön tarkoituksena on tuottaa hyvinvointia ja tutkimusaineistoni perusteella pandemian vaikutus on havaittu myös asiakkaiden osalta. Kaikkia uudistuksia ei ole kuitenkaan koettu pahana asiana; koronapandemian seurauksena tapahtunut digiloikka on tuonut

sosiaalityöhön toimintatapoja, jotka voivat parhaillaan tuottaa uusia ja joustavampia keinoja asiakastyön hoitamiselle.

”jos nyt jotain koronasta on hyvää, niin ehkä just se että nähdään että tekniikasta on myös hyötyä et asiakkaita voi hoitaa ja tavata myös jossain tilanteissa videovastaanottona ja Teams toimii hyvin kokoustamiseen, mut mä en ikinä haluais tyyltiin pitää kaikkia tiimikokouksia Teams-pohjaisena – sit nää on, joo... miten mä sen näen... // ...on ja sit ihan vielä viimeisenä on tietysti kyl meidän asiakkaatkin voi huonommin, et ne on ahdistuneempia ja- ja tietyllä tavalla semmosia itsetuhosempia ja välillä aggressiivisempia ja et-et kyllähän sekin vielä heijastuu...” (H7)

Katson, että esihenkilöille on asetettu valtavat paineet suhteessa organisaatioon ja työhön, joten on ymmärrettävää, että työhyvinvointi vaihtelee. Aineistoni perusteella esihenkilöt pyrkivät pitämään huolta niissä raameissa, joissa se on mahdollista. Esihenkilöt kiinnittävät huomiota muun muassa työaikaan ja siihen, etteivät työasiat kantautudu ainakaan kohtuuttomalla volyyymilla kotiin asti. Mielestäni esihenkilökokemus on antanut heille välineitä oman työn ja työhyvinvoinnin hallintaan. Erityistä huomiota kiinnitin kuitenkin siihen, että ikääntymisen tuomat vaikutukset näyttäytyvät keskeisesti myös työhyvinvoinnissa. Aineiston perusteella esihenkilöillä on erinomaiset reflektointitaidot omien voimavarojensa tunnistamiseen: he osaavat myöntää sen, että aina ei tarvitse olla ”superihminen”, sillä välillä työlle ei yksinkertaisesti pysty antamaan kaikkea.

Esihenkilöiden vastauksista nousee esille niin työhyvinvoinnin kuin aiempienkin käsiteltävien asioiden osalta merkittäviä havaintoja: puheesta korostuvat huomioni julkiselle sektorille asetetuista työpaineista (Ojala & Jokivuori 2012, 23–26) sekä siitä, että esihenkilöillä on haasteita tunnistaa oma roolinsa (Järvinen 2000, 55–56). Esihenkilöiden työtehtävät näyttävät sekavina ja koronapandemia on haastanut jo valmiiksi sekavaa työnkuvaa entisestään. Esihenkilöt ovat tuoneet esille, että he yrittävät kaikkensa, ennen kuin konsultoivat valmiiksi jo kiireisiä esihenkilöitään.

”kun tietää et kukaan meistä ei pyydä apua ihan helposti ni-ni-ni se kyllä korostuu” (H7)

Aineistosta käykin ilmi, että haastattelemieni esihenkilöiden omat esihenkilöt eivät toimi aina valmentavasti (Järvinen 2000, 54–55), ja esihenkilöt joutuvat ponnistelemaan haastavissa asioissa ratkaisun löytämiseksi. Organisaation tuleekin kiinnittää tähän huomiota, jotta toimintamalleja voidaan kehittää Karasekin ja Theorellin määritelmän (1990, 6–7) mukaisesti.

4.4. ”Tavallaan jo SE jo autto mua, et mä sanoin jollekin et mä jännitän” - Esihenkilöiden kokemuksia kollegiaalisuudesta

Sosiaalityö on ongelmanratkaisutyötä, jossa tulisi kiinnittää huomiota työpaineeseen sekä laaja-alaiseen tukeen. Sosiaalisen tuen voidaan katsoa vaikuttavan myönteisesti työn laatuun. Sosiaalinen tuki ja kanssakäyminen ovat välttämättömyyksiä, sillä niiden kautta pystytään vaikuttamaan niin yksilöiden kokemaan hyvinvointiin kuin tiedon kehittymiseen suhteessa omaan työhön. Positiiviset kokemukset itsestä myötävaikuttavat siihen, että yksilö haluaa antaa jotain itsestään suhteessa omaan työhönsä. Kollegiaalinen tuki vaikuttaa yksilöiden kokemaan stressiin ja terveyteen – se on myös välttämätöntä, jotta hyvinvointi ja yleinen tietämys voivat lisääntyä. Kollegiaalisuuden kautta ihmiset voivat käsitellä ikäviä asioita ja saada tukea kokonaisvaltaisesti työhönsä. (Karasek ym. 68–74; 204–205.) Kollegiaalisuutta pidetään lähtökohtaisesti hyvänä asiana, mutta sopivassa määrin: liian tiivis kollegiaalisuus voi aiheuttaa sen, että töissä keskitytään tärkeimpien työtehtävien sijaan aivan muihin asioihin.

*”Mä viittasin jo täs aikasemmin siihen et minkälaista oli aloittaa uutena esihenkilönä semmosessa tiiviissä työyhteisössä, missä oltiin fyysisesti saman katon alla ja mun mielestä niinkun tavallaan nää toteutu nää äskenmainitut ja se oli todella hyvä kasvualue - ööö... maailma on niin erilainen, sit jossain XXXXX [toimipiste] mis meitä oli kaks johtavaa, oltiin XXXX [kollegan nimi] kanssa kun paita ja peppu, mikä sekin ehkä kääntyi jo itteään vastaan ja tavallaan unohtu mitä muu maailma tekee *naurua*, eli siinä niinkun oman lähikollegan kanssa omassa kuplassaan.” (H7)*

Kollegat tuovat esille, että he lähestyvät toisiaan kollegiaalisen tuen merkityksessä varsin konkreettisissa ja arkipäiväisissä asioissa, joihin tarvitaan mahdollisesti nopeita vastauksia. Esihenkilöt kuvailevat, että kollegiaalisuutta hyödynnetään luonnollisissa tilanteissa. Aineistoni perusteella voi todeta, että esihenkilötyössä syntyy tilanteita, jotka tulevat yllättäen,

ja joihin tulisi pystyä antamaan ratkaisu nopeasti. Organisaatio on tukenut aikaisemmin sitä, että kollegat ovat tavanneet keskenään toisiaan, mutta toimintamallia on myös kehitetty sen suuntaisesti, että luonnollinen kollegiaalisuus on vähentynyt päätöksenteon ratkaisuna.

”Joo joo, mut ei – no mäkin olin siinä kun se XXXX [eräs työmuoto] oli eri tavalla organisoitu vielä viime vuonna elikkä siin oli niinkun joka alueelta oli johtava ja ja näin, niin kyllähän siinä esimerkiks sit siihen niihin liittyvissä asioissa oltiin yhteydessä ja muutenkin oppi vähän tuntemaan niinkun muiden alueiden johtavii, et kylhän se sillai et jos on joku semmonen yhteinen kenttä ... // ... sithän on varmaan helpompi kysyy jossain muussakin asiassa vaikka kun jo tuntee, et kylhän se se aina lisää sitä sitä niinkun – yhteistyötä tai sitä kysymisen helpoutta ja sellasta vaikka toiselt puolelt kaupunkii kun se et tiät kuka henkilö siellä on... ” (H3)

”mut tosi usein esimiestyös ja tää must on kans sama kun kun asiakastyös on niikun pyytämättä ja yllättäen -tilanteet et ne on – tulee sillain ihan kun ”mitää just tapahtu” ja sit jää vähän sillai et sillai ihan kun niihin sä et pysty tavallaan valmistautumaan, mut et ne mihin sä pystyt valmistautumaan ni niist on kyl apua jos pystyy käymään jonkun kans, ikään kun läpi sillee konkreettisesti – mut et kyllä ne on hirmu konkreettisia asioita kuitenkin” (H5)

Kollegiaalisuudelle keskeistä on se, että henkilön tulee pystyä luottamaan kollegaan ja yksilöiden osalta toimimaan tasa-arvoisesti. (Arala ym. 2015, 10–12). Ristiriidat korostuvat tilanteissa, joissa laajoja ja poikkeavia organisaatioita on yhdistetty toisiinsa (Hujala ym. 2020, 74–76). Aineistoni perusteella on todettavissa, että kokeneemmasta esihenkilöstä on ollut hyötyä uraansa aloittaneelle työntekijälle. Esihenkilöt ovat aineistoni perusteella joutuneet toteuttamaan haastaviakin kokonaisuuksia hyvin varhaisessa vaiheessa uraansa ja saaneet kollegoilta vahvaa tukea asian hoitamiseen pyytämättäkin.

”mä olin aika alussa työuraani esihenkilötehtävissä ni jouduin aika tiukkoihin henkilöstöhallinnon tilanteisiin heti siinä alussa et siinä jäi edeltäjältä vähän semmosia keskeneräisiä hommia sitten et siellä oli ninkun työaikaa käytetty vähän suurpiirteisesti ja niihin joutu puuttumaan – sit jopa

tuli semmonen tilanne... // ... et siinä jouduttiin sit yhteen irtisanomismenettelyyn yhden työntekijän kanssa et mä varmaan muutaman kuukauden olin ollut töissä ni semmoseen mankeliin, niin mä muistan et ja sit kun se prosessi eteni siinä ... // ... ja ni-ni sitten mun sitten yks kollegaystäväni vaikka mä en pyytäny sitä ni sitten jotenkin sil oli se tilannetaju et se nappas itelle sellasen roolin et se kävi tän henkilön” kanssa semmoset loppukeskustelut ja muuta – se varmaan huomasi musta jotenkin sitten että mä en ehkä tossa uran vaiheessa oo parhaimmillani enää siinä tilanteessa sitten, vaikka mä en sitä ite pyytäny – ni jäi vaan mieleen tällasena erimerkkinä siitä et koki että kuinka tärkeätä semmonen on että on tämmösiä kollegoita lähellä jotka sitten – voilta niinkun voi, koki sitten saaneensa apua siinä tilanteessa pyytämättäki” (H1)

”yks minkä mä muistan on, mä menin semmoseen mun ensimmäiseen työneuvotteluun [työterveysneuvotteluun] työnantajan edustajana, niin se oli sellanen et mä jännitin sitä ensinnäkin sitä ihan sikana ja sanoin sen et-et jännitän – tavallaan jo SE jo autto mua, et mä sanoin jollekin et mä jännitän, et mua jännittää tää, et vaik mä valmistaudun tähän ja mä tiedän mitä mä haluan sanoa ja kävin vähän sitten jommankumman [osoittaa muita haastateltuja] kaa sitten tavallaa sitä läpi...” (H5)

Kiinnitin huomiota siihen, että erityisesti pyyteettömyys nousee aineistostani esille. Esihenkilöt tiedostavat, että työssä on välillä haastavia tilanteita ja kiireisessä ympäristössä avun pyytäminen voi ajoittain olla vaikeaa. Toin jo aikaisemmin tulosluvussa esille sen, että esihenkilöt haluavat lähtökohtaisesti kuormittaa omia esihenkilöitään mahdollisimman vähän – uskon vastaavan ilmiön toistuvan myös kollegiaalisessa tuessa. Pyyteettömyys ja apu vaikuttavat olevan asioita, joita muistellaan lämmöllä.

”siis sekin on hirveen tärkeätä et joku tulee ja tarjoaa apua, pyytämättä sitä, ainahan semmonen on niinkun kiva – must niinkun ne hetket kun sä oot tajunnut et joku on tajunnut ilman sanoja, et-et-et sun ei tarte ruveta niinkun selittämään alusta pitäen, juurta jaksan et mitä tapahtu ja miks mä tunnen näin vaan niinkun, sä tiedät et se toinen tuntee jo sut niin hyvin et se niinkun, heti

tietää ja on silleen et, se niinkun se saattaa vaan sanoa ”hengitä syvään” ja ”ootsä pahemmastakin selvinnyt”...” (H7)

Aineistoni osoittaa selkeästi, että kollegiaalinen tuki on jäänyt merkittävästi mieleen tällaisissa tilanteissa. Yksi haastateltu toi esille, että auttoi myöhemmin työurallaan kollegaansa vastaavassa tilanteessa, kuin mihin oli itse joutunut uransa alussa. Aineiston perusteella kollegiaalisuus on kantava voima, joka jää oikea-aikaisena mieleen. Kokenut esihenkilö voi hyödyntää omaa kokemustaan ja tukea toisia esihenkilöitä heidän työuransa myöhemmässä vaiheessa.

”just pari semmosta jotka tuli ihan ekaa kertaa esihenkilötehtäviin ... // ... oli itseasiassa ihan samanlainen tilanne kyllä, että jouduttiin yhtä työntekijää irtisanomaan ja se oli niinkun hänen tiimissään ja – näin muuten olikin joo et kyllä mä silloin tuin häntä siinä ja ihan asia-asioissa ja sit niinkun tätä esimerkkinä et minkälainen oma prosessikokemus oli ollu siinä ja... mitä siinä, joo kyl se kysy paljonkin siinä et mitähän tässä pitäis tehdä...” (H1)

Tutkimassani organisaatiossa on työhyvinvoinnin ja työn laadun haasteista huolimatta hyvä ilmapiiri, joka tukee esihenkilöiden välistä ”me-henkeä” ja sitouttaa esihenkilöitä omaan työhönsä. Esihenkilöt näyttäytyvät motivoituneina omaan työhönsä ja haluavat pyrkiä tekemään hyvää ja laadukasta työtä (vrt. Saari ym. 2012, 41–43; Pyyny 2018, 102–106.) Aineistostani on havaittavissa se, että esihenkilötkin kokevat palkitsevuutta yhteisestä tekemisestä (Sajaniemi ym. 2014, 121–123). Aitoa me-henkeä ei ole kuitenkaan synnytetty koko organisaation alaisuuteen, ja kollegiaalisuuden haaste korostuu eri toimipisteiden välillä. Aineistosta nousee esille, että luottamuksen puute voi vaikuttaa kielteisesti laaja-alaisenkin yhteisöiden toimintaan – tämä on merkittävä huomio, sillä tutkimassani organisaatiossa yhden päällikön alla työskentelee useita esihenkilöitä.

”luotetaan toisiimme niin niinkun tietysti paitsi näin esimieskollegoina niin myös niinkun tiimeinä niin mä jotenkin ajattelen et sille että jos tiimin jäsenet ei luota toinen toisiinsa tai esimieheen niin ei se luota tiimiin – niin kyllähän sen-se, tota se ihan viime kädessä se invalidisoituu ennen pitkää se yhteisö” (H6)

”...kollegatkin on vaihtunut pitkälti, et-et-et mulla oli XXXX [esihenkilön nimi] kanssa hyvät välit – nyt mä katon et mulla on teidän kanssa [osoittaa kanssaahaastattelijoita], mut meillä ei oo XXXX [toimipiste] johtavan toimivia kollegiaalisia, siin joku mättää.” (H7)

Esihenkilöt kaipaavat kollegoita työnsä tueksi: esihenkilöillä on aineiston perusteella paljon jaettavaa. Koska tutkimani organisaatio on laaja, aiheuttaa se luonnollisesti haasteita ja luo tilanteen, joissa osasta kollegoita on tullut läheisempiä kuin toisista. Organisaatiossa on ollut sisäisiä käytänteitä, joiden avulla esihenkilöiden välistä yhteistyötä on voitu ylläpitää – tällaisia ovat olleet esimerkiksi kehittämiskokoukset ja palaverit.

”kyl mä kaipaen et meil oli ennen vanhaan semmonen tapa et nähtiin joka tiistaiamu johtavat sosiaalityöntekijät, se oli tunti suunnillee ja siinä ties sitten toisenkin tiimin kuulumiset ja mitä siellä oli henkilöstövaihtoja ja muuta semmosii, et siinä oli ihan tärkeä, mutta sekään ei enää sovi ... // ... ehkä siitä meni sitten aika ohi” (H2)

Kollega koetaan voimavaraksi ja esihenkilöt kaipaavatkin toisiltaan tukea niin työssä selviytymiseen kuin konkreettisempiinkin asioihin. Aineiston perusteella esihenkilöt tunnistavat kollegiaalisen tuen tarpeen ja haluavat käydä asioista keskustelua laaja-alaisesti. Haastattelemani esihenkilöt tuovat esille, että kollegiaalisuudelle tulisi varata aikaa, jotta työhyvinvointi lisääntyisi. Kollegoiden tapaaminen on aineistoni perusteella luonut työn hallitsevuudelle nykyistä paremmat perusteet.

”siis mehän nähään äärimmäisen vähän me esihenkilöt toisiamme, me ollaan eri kerroksissa ja etätöissä on yks kolmasosa meistä ainakin ja sitten vielä nää muut esihenkilöt mitkä on – nii ne on vielä enemmän etänä ja mut et tietää, eilenkin juteltiin just yhden kollegan kanssa tässä, hän omasta tiimistä ja mä omasta tiimistä sitä et mikä siinä tuntuu nyt niinkun hankalalta nii kylhän tota se on itseasiassa aika tärkeitä – kyl mekin käydään sillon tällön jos on jotakin erikoista tai ei tiiä meneekö, kysyy neuvoa toiselta tai mitä mieltä oot, se on älyttömän tärkeitä” (H2)

”tota mä oon miettinyt ihan hirveen paljon ja toki muissakin tehtävissä kun täs esimiestyössä, et kyl mä jotenkin ajattelen et se tulee siitä että näkee kollegoita – näkee niinkun esimieskollegoita ja sille varaa tarvittaessa aikaa jos tuntuu et se ei niinkun siinä ja luo niinkun huokosuutta niihin viikkoihin että, et tota täs tulee helposti sellanen illuusio semmosesta korvaamattomuudesta” (H5)

On inhimillistä, että persoonat kokevat asiat eri tavalla ja jokainen tekee asioita omalla tyylillään – tämä koskee niin elämänvalintoja kuin työssäkin tehtäviä ratkaisuja. Yksilöt tuovat asioita eri tavoin esille ja samankaltaiseen asiaan voidaan reagoida monella eri tavalla. Aineiston perusteella koen, että haastatellut esihenkilöt jakavat työssänsä samankaltaiset arvot ja ovat valmiita auttamaan toisiansa. Aineistoni ei ole kuitenkaan edusta koko organisaatiota ja välttämättä tilanne ei ole ollut aina vastaavanlainen. Ikävät tilanteet voivat vaikuttaa työntekijään pahimmillaan vielä vuosia myöhemmin.

*”muutama kertaa on ollu semmonen kun mä todella koen et kollega on niinkun...
...siis jättänyt pulaan ja ... jopa tarkoituksellisesti, nii et se on tuntunut henkilökohtaiselta ja sen mä voin sanoo et vuosienkaan jälkeen, niin se ei unohdu – siis mä voin sanoo et mä en yleensä pidä itseäni kauhean pitkävihaisena tai niinkun sellasena ihmisenä, mut et on muutama henkilö joitten kanssa mä en vielä tänäkään päivänä niinkun, ihan helposti tekis minkäänlaista yhteistyötä” (H7)*

Haastatellut esihenkilöt pystyvät luottamaan kollegoilta samaansa tukeen, mutta luottamus ei ole syntynyt koko organisaation asteella – mahdollisten organisaatiomuutosten jatkuessa tähän asiaan tulee kiinnittää huomiota, jotta esihenkilöt pystyvät hoitamaan niin johtamis- kuin kehittämistöitä maksimaalisella teholla. Haastatelluilla esihenkilöillä on myönteistä kokemusta esihenkilötyöstä ja tieto siitä, miten työtä tulee kehittää: esihenkilöiden mielipiteiden huomioiminen kehittämisessä mahdollistaisi sen, että esihenkilöt kokisivat osallisuuden tunnetta lisääntyvässä määrin suhteessa organisaatioon. Tutkimassani organisaatiossa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota lähiesihenkilöiden kollegiaaliseen tukeen vielä laaja-alaisemmin. Aineistoni perusteella luottamus ja ymmärrys kollegoiden välisessä yhteistyössä eri toimipisteiden välillä on ongelmallista. Organisaatiosta on kuitenkin havaittavissa se, että haastatelluilla esihenkilöillä voisi olla kehittämismyönteisyyttä.

”Mä sanoisin siis tällä hetkellä et-et tottakai, siis tämä lähipiiri kyllä niinkun, mut sit mä sanonko et-et jos sanon ihan suoraan et XXXX [toimipiste] osalta ni mä en tiedä – meil ei ole minkäänlaisia toimivia suhteita heidän kanssaan, minä en tiedä pystyisinkö minä luottamaan – haluisin uskoa että pystyn, mutta kun mä en saa sinne semmosia et kommunikaatio ei toimi sinne suuntaan ja mä mietin paljon et mitä mä voisin tehdä toisin, mutta...” (H7)

Aineistoni perusteella kollegiaalisuus nähdään keskeisenä ja kantavana voimana työhyvinvoinnille: kanssakollegat tarjoavat mahdollisuuden esihenkilöille fasilitoida heidän omaa työtänsä. Se mahdollistaa vapaamuotoisemman perehdytyksen tarjoamisen tilanteessa, joka voi olla esihenkilölle uusi. Kollega on aineistoni perusteella nopeammin saavutettavissa kuin haastateltujen esihenkilöiden omat esihenkilöt – tämä mahdollistaa sen, että mieleen jäävät asiat saadaan nopeasti purettua ja mahdollisia stressitekijöitä pystyttäisiin välttämään jossain määrin. Organisaation vahvuutena näyttäytyy se, että eri yksiköissä on töissä esihenkilöitä, joilla on vaihtelevaa kokemusta. Tällöin pidempään työskennellyt esihenkilö pystyy toimimaan tarvittaessa mentorina ”untuvikoille” ja ”untuvikot” pystyvät tarjoamaan vastavuoroisesti tukea esimerkiksi tietoteknisissä asioissa. Organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että tämänkaltainen tasapaino saadaan säilytettyä: mikäli jossain toimipisteessä kaikki esihenkilöt ovat uusia, ei kollegiaalisuudesta saada tuolloin maksimaalista hyötyä.

5 Pohdinta

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa on ollut tarkoitus tutkia kollegiaalisen tuen merkitystä suhteessa organisaation esihenkilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Aineisto on kerätty laadullisin menetelmin tammi-helmikuun 2021 aikana ja laadullinen aineisto on analysoitu narratiivisin menetelmin. Vaikka haastattelun tukena on käytetty kysymyspatteristoa, on aineistosta poistettu litterointivaiheessa esitetyt kysymykset ja esihenkilöiden kerronnan pohjalta on pyritty rakentamaan narratiivit, jotka kuvaavat niin esihenkilöiden työuraa, kokemusta johtamistyöstä kuin tutkittavasta organisaatiosta ja kollegiaalisuudesta. Haastattelut ovat toimineet oman arvioni mukaan reflektion välineenä esihenkilöille ja turvallisenä paikkana keskustella omasta kokemuksesta esihenkilöinä.

Olen haastatellut tutkielmaani varten seitsemää esihenkilöä, jotka toimivat aikuissosiaalityön tiimien johtavina sosiaalityöntekijöinä. Nämä tutkimani johtavat sosiaalityöntekijät johtavat työtä, jota voidaan pitää Karasekin ja Theorellin JDC-mallin mukaisena jännittyneenä auttamistyönä (1990, 204–205), johon liittyy monenlaisia odotuksia niin organisaatiolta, asiakkailta kuin sosiaalityön sivustaseuraajiltakin (Saarinen ym. 2012, 403.) Johtavat sosiaalityöntekijät toimivat samanaikaisesti johtamansa tiimin asiantuntijoina ja ratkovat työyhteisön ongelmia ja ristiriitatilanteita (Lehto 2017, 6–8.) Kuten Juhila toi esille (2008, 43–44), aikuissosiaalityön asiakkaiden ongelmat ovat laaja-alaisia, joten johtavat sosiaalityöntekijät eivät pysty aina valmistautumaan siihen, mitä minäkin päivänä on edessä, vaan asiat tulevat aineistoni mukaisesti ”pyytämättä ja yllättäen.”

Esihenkilöillä näyttääkin olevan useita työtehtäviä, joilla ei oman arvioni mukaan ole keskinäistä yhteyttä – esihenkilötyö vaikuttaa kuormittuneelta ja sekavalta. Tutkimuksessa nousee esiin kysymys; kuka auttaa ja tukee esihenkilön työhyvinvointia? Voiko vastaus olla toisessa kollegassa vai onko se integroitunut muihin tekijöihin? Kuormittuneisuuteen on vaikuttanut se, että johtamisrakenteet ja työelämä ylipäättään ovat muuttuneet lyhyen ajan sisällä paljon, ja ihmisten kohtaamiseen liittyvään johtamiseen on haluttu enemmässä määrin tuoda johtamismalleja liiketalouden maailmasta. Aineistoni perusteella johtavilla sosiaalityöntekijöillä on monipuolisesti erilaisia työtehtäviä, joista he joutuvat vastaamaan: johtavat sosiaalityöntekijät toimivat toisaalta oman substanssialansa ammattilaisina, mutta tekevät samanaikaisesti paljon töitä sen puolesta, että arkiset asiat juoksevat. Näitä ovat esimerkiksi se, että johdettavalla tiimillä on riittävät työvälineet työn tekemiselle ja työntekijät

saavat työstään korvauksen (palkan) maksuun ajallaan. Useampi vastuullinen asia tekee työstä jännittyneitä ja myös alaiset asettavat tätä kautta odotuksia johtaville sosiaalityöntekijöille (vrt. Saarinen ym. 2012, 403).

Sosiaalityössä lähiesihenkilöiden työtehtävät ovatkin poliittisen päätöksenteon takia mutkistuneet, mikä tulee esille niin johtamiskulttuurin muutoksena (Pekkola 2010, 37–38) kuin tilanteessa, jossa hyvinvointipalveluille ei ole pystytty antamaan riittäviä resursseja työn laajalaiseen hoitamiseen (Mänttari-van der Kuip 2015, 329–330). Aineistoni perusteella johtavilla sosiaalityöntekijöillä on runsaasti työtehtäviä, joiden hoitamiseen ei nykyisellään ole annettu riittävästi aikaa. Aineistostani nousi esille muun muassa se, että ”en tee ylitöitä, vaikka vähän teenkin” tai ”teen töitä vielä kaksi tuntia työpäivän jälkeen.” Lainsäädännön asettamien aikaraamien ja silppuuntuneen johtavan sosiaalityöntekijän työnkuvan vuoksi nämä asiat tarvitsevatkin tarkastelua tutkimassani organisaatiossa mikä on esihenkilöille ensisijainen työtehtävä, ja mitä heiltä voisi ottaa pois? Haasteellinen työnkuva murentaa haastattelemieni johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista.

Jos pohdin aineistoni perusteella esihenkilöiden kokemaa työhyvinvointia Robert Karasekin JDC-mallin kautta (1990, 32), näyttäytyy esihenkilötyö nykyisellään jännittyneenä työnä, joka voi altistaa esihenkilöitä psyykkiselle pahoinvoinnille. JDC-mallin puitteissa työ vaikuttaa olevan tietyiltä osin passiivista ja tietyissä tapauksissa aktiivista: esihenkilöille on delegoitu paljon sellaisia työtehtäviä, joita voitaisiin hoitaa esimerkiksi sihteerien ja toimistoapulaisten toimesta. Esihenkilöt tuovatkin aineistossani esille sitä, että heille on asetettu paljon vastuullisia työtehtäviä, jotta pystytään varmistamaan heidän johtamansa tiimin arjen sujutus. Työtehtävien uudelleenjärjestely voisikin lisätä esihenkilöille aikaa heidän substanssiosaamisellensa. Sosiaalityössä on tärkeintä huomioida asiakas ja heidän tarpeensa, sillä työtehtävät perustuvat pääsääntöisesti heidän tarpeistaan (Spiik 2004, 210).

Aineiston perusteella kollegat näyttäytyvät johtaville sosiaalityöntekijöille tärkeänä voimavarana: kollegat pystyvät tarjoamaan toisillensa vertaistukea matalalla kynnyksellä tilanteessa, jossa omalta esihenkilöltä ei ole saatavilla riittävän yksityiskohtaista tukea. Katson, että saatu kollegiaalinen apu on pystynyt vähentämään yksilöiden kokemaa stressiä työssä (Karasek ym. 1990, 68–74), mutta valitettavasti en pysty aineistoni perusteella käsittelemään mahdollisia fyysisiä kokemuksia. Kollegiaalinen tuki on lisännyt palkitsemisen tunnetta haastattelemissani työntekijöissä (Sajaniemi ym. 2014, 121–123).

Aineistoni perusteella kollegiaalisuus ei rajaudu yksin työasioihin, vaan kollegoille voidaan luottaa tarvittaessa myös henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita. Pyynyn (2018, 104–106) esille nostama henkilökohtaisen elämän huomiointi toteutuu melko hyvin tutkimassani organisaatiossa. Esihenkilöt tunnistavat sen, että heiltä ei voida odottaa kaikkea ja joskus on vain todettava, että tänään ei ole oikea päivä laittaa kaikkea peliin. Koronapandemia on ollut mörkö, joka on vaikuttanut totuttuihin asioihin niin työpaikalla (Harrikari ym. 2021, 2–4) kuin yksilöiden henkilökohtaisessa elämässäkin. Maailman pysähtyessäkään kollegiaalisuuden tarve johtavilla sosiaalityöntekijöillä ei ole vähentynyt, kuten aineistostani voi todeta.

Aineistossani korostuu se, että koronapandemia on nostanut havaintoja koetusta työhyvinvoinnista. Etänä tapahtuvat kokoukset koetaan raskaina, sillä näihin päiviin on saatu mahdutettua kokousten maksimointia: esihenkilö saattaa siirtyä yhdestä kokouksesta seuraavaan ilman, että tämä ehtii käsittelemään ja sisäistämään edellisessä kokouksessa käsiteltyjä asioita. Aineiston perusteella tällaista muutosresilienssin tarvetta ei ole tunnistettu tutkimassani organisaatiossa – tosin maailmanlaajuisen tilanteen huomioiden sitä ei ole pystytty huomioimaan muuallakaan länsimaalaisessa yhteiskunnassa.

Jokaisella haastatellulla on ollut yksilöllinen työura ennen esimiestehtäviä ja valtavasti osaamista myös sosiaalityön muilta sektoreilta. Katson tämän työkokemuksen lisäävän mielekästä työskentelyä ja tarjoavan muillekin esihenkilöille laaja-alaista tukea työssä jaksamiselle sekä hankalien asiakas- ja esihenkilötilanteiden purkamiselle. Kollegiaalisuus on voimavara, jota organisaation tulisi pystyä hoivaamaan, sillä kollegiaalisuus auttaa esihenkilöitä jaksamaan henkisesti raskaassa työssä. Laaja-alainen osaaminen tukee myös muita kollegoita.

Jotta kollegiaalisuus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitsee se tuekseen sitä, että kollegat pystyvät luottamaan toisiinsa (Arala ym. 2015, 10–12.) Luottamus on elinedellytys sille, että organisaatiot voivat mahdollisimman hyvin (Zitting ym. 2020, 168–170.) Kollega nähdään voimavarana tilanteessa, jossa esihenkilöt voivat purkaa keskenään mahdollista jännittyntä tilannetta rauhallisin mielin. Kollegan tuki on nähty arvokkaana erityisesti tilanteissa, jotka ovat olleet haastavia esihenkilöille joko asian raskauden tai kokemattomuuden takia. Erityistä huomiota kiinnittäisin siihen, että esihenkilöt ovat saaneet apua myös tilanteissa,

joissa he eivät ole osannut sitä pyytää, mutta jossa kollega on osannut lukea heitä. Näitä hetkiä on osattu arvostaa aidosti.

Aineistoni perusteella nyt haastatellut esihenkilöt pystyvät luottamaan toisiinsa, mikäli he työskentelevät riittävän lähellä toisiaan (esimerkiksi samalla toimipisteellä tai toisiaan sijaistaen). Kollegiaalisuus ei ole aidosti rakentunut toimipisteiden väliseen yhteistyöhön. Tämä vaikuttaakin jossain määrin kielteisesti työhyvinvointiin ja kollegiaalisuuden muodostumiseen – erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa yhteistyötä tulisi pystyä tekemään yli toimipisterajojen. Aineistossani esille nousivat myös tilanteet, joissa yhteistyötä on ajettu alas organisaation ratkaisujen toimesta ja tältä osin tilanne on koettu harmillisena. Esihenkilöiden välinen luottamus on voinut romuttua myös tilanteissa, joissa työtehtävien hoito on laiminlyöty: tällainen tilanne on voinut vaikuttaa esihenkilöihin pitkään, jopa vuosien ajan.

Pohdin niin arvostavissa kollegiaalisuuden tilanteissa kuin ikävän kollegiaalisuuden tilanteissa sitä, millaista kuvaa tutkimani esihenkilöt haluavat antaa suhteessa kollegoihinsa? Jos kollega on toiminut myönteisen arvon mukaisesti, niin fasilisoiko toinen kollega tätä käyttäytymistä ja haluaa jakaa positiivista arvoaan? Entä jos kollega on toiminut ikävästi; fasilisoiko kollega tällaista käytöstä myös muihin? Eli millaiset kasvot johtavat sosiaalityöntekijät jakavat toisillensa (vrt. Goffman 2012, 23.) Aineistoni perusteella aito arvostus niissä tilanteissa, joissa kollega on antanut toiselle hyvät kasvot, luo hyvän käytännön työpaikalla, jopa siinä määrin, että tätä ammatillista apua halutaan välittää eteenpäin. Ikäviä kasvoja en ole aineistoni perusteella havainnut, vaikkakin kollegan tekemät ikävät asiat näyttävät jäävän hampaankoloon pitkäaikaisesti. Nyt haastattelemistani johtavista sosiaalityöntekijöistä jokainen suhtautui oman arvioni mukaan työhönsä myönteisesti, vaikka kokivatkin työn ajoittain raskaana.

Organisaatiossa kollegiaalisuutta on rakennettu ”yhteisten tekijöiden kautta”, mikä on aineiston perusteella näyttäytynyt kielteisenä asiana, eikä sen kautta ole saatu lisättyä työhyvinvointia. Katson kuitenkin, että erilaiset esihenkilöt yhden organisaation alaisuudessa lisäisivät substanssiosaamista tilanteessa, jossa esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvueluita ollaan integroimassa yhteen (Hujala ym. 2020, 72–73; Laulainen ym. 2020, 151–152). Tutkimassani organisaatiossa tätä mahdollisuutta ei ole tunnistettu: laaja-alainen yhteistyö parantaisi sosiaalityön asiakkaiden saamaa palvelua ja toisaalta toisi sosiaalityöhön niitä asiakkaita, jotka eivät nyt ole palveluissa, mutta jotka saattaisivat tarvita palveluitamme. Mikäli esihenkilöillä olisi itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta (Arola 2020, 34–35) asian eteenpäin

viemiseksi, niin organisaatio voisi palvella asiakkaita oman arvioni mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Pohdinkin, että tämänkaltainen toimintamalli olisi hyvä juurruttaa organisaation rakenteisiin, mutta se vaatisi tutkimassani organisaatiossa kehittämistä.

Mietinkin lisäksi työpaikalta saatava sosiaalinen tuki työhyvinvointia, jos sille varattaisiin aidosti aikaa? Organisaatiot ja siinä työskentelevät ihmiset pysähtyisivät miettimään sitä, mikä on heidän perustehtävänsä ja miten he saisivat hoidettua sen mahdollisimman laadukkaasti. Työhyvinvoinnin kehittämisen laiminlyöminen syö organisaation menestystä (Pyöriä 2012, 13–14). Sekä sosiaalityötä että aikuissosiaalityötä voidaan pitää jännittyneenä ja vaativana työnä. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida se, ettei kukaan jää työsssä yksin ja että reflektioiville ajatuksille on riittävästi tilaa. Pohdinkin, olisiko haastaviin johtamisen tilanteisiin mahdollista perustaa foorumia, jossa haastavista asioista voisi keskustella? Se tukisi niin organisaation etua kuin työntekijöiden työhyvinvointia, sillä tieto pystyttäisiin keräämään yhteen paikkaan.

Kollegiaalinen tuki kasvattaa aikuissosiaalityön lähiesihenkilöiden työhyvinvointia monella tavalla: esihenkilökollega voi olla omaa lähiesihenkilöä helpommin saavutettavissa, ja esihenkilökollega pystyy tarjoamaan työntekijälle paljon kattavaa tietoa, jota monella muulla ei välttämättä ole ollut. Aineiston perusteella esihenkilöiden omat esihenkilöt ovat kuormittuneita, ja heitä voi olla ajoittain vaikeaa tavoittaa. Esihenkilöt hyödyntävät toistensa tietämystä ja kokemuksia laaja-alaisesti. Aina kollegalta ei odoteta valmiita vastauksia, vaan on riittävä, kun kollega pystyy toimimaan lähellä toista ja kuuntelemaan tämän huolia. Esihenkilöt tarvitsevat työhyvinvointinsa tueksi toista esihenkilökollegaa, mutta tutkimassani organisaatiossa ei kollegiaalisuutta hyödynnetä nykyisellään täydellä potentiaalilla – nykytilannetta tarkastelemalla esihenkilöt voisivatkin saada työhyvinvointinsa tueksi merkittävästi lisää tukea, joka sitouttaisi esihenkilöitä toimimaan omassa työtehtävässään ja motivoisi heitä hoitamaan työnsä äärimmäisen tehokkaasti.

Tutkimassani organisaatiossa on vielä tehtävä työtä, jotta aito, asiakkaiden laajamittaisen auttamisen henki saataisiin aidosti rakennetuksi. Tutkimallani organisaatiolla on olemassa vahvat mahdollisuudet kehittyä siten, että kollegiaalisuudesta saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että esihenkilöt saavat mahdollisuuden tuoda näkemyksiänsä esille turvallisessa ympäristössä. Kehitystyötä olisi luontevaa jatkaa tutkimusmuotoisesti ja esihenkilöitä itseään osallistaen.

Koin narratiivisen aineistonkeruu ja -analyysitavan tuovan tutkielmaani mielekkyyttä, sillä siinä tutkimuskäsitettä pyritään lähestymään monitieteellisesti ja tutkimus on liitettävissä yksilöllisiin kokemuksiin. Monitieteellisyys aiheessani ilmenee siten, että tutkimuskysymykseni ympärille haetaan sosiaalityön lisäksi tietoa niin muista yhteiskuntatieteiden aloista, terveystieteistä kuin kasvatustieteistäkin. Narratiivisen aineiston kautta pystyn kasvattamaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osallisuutta, sillä aineistoa voidaan hyödyntää muun muassa esihenkilöiden työn ja organisaation kehittämisessä – tarvittaessa myös laaja-alaisemmalla sektorilla.

Pro Gradu -tutkielmani aineisto tuo esille näkökantoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan lähteä suunnittelemaan esimerkiksi esihenkilöiden perehdytystä tai tukea heidän työssängä jaksamista. Vaikkei tutkielmassani ole suoraan tarkoitus toteuttaa organisatorista muutosprosessia, antaisi raporttini ja aineistoni mahdollisuuden lähteä toteuttamaan muutosprosessia, jolla esihenkilöiden työhyvinvointia ja kollegiaalista tukea organisaatiossa voidaan kohentaa (Laitinen 2008, 172–173). On kuitenkin syytä huomioida, että tutkimukseni on toteutettu rajatulle määrälle esihenkilöitä. Nyt tehty tutkielma ei välttämättä edusta tutkimani organisaation näkemystä yleispätevästi, vaan yhdestä lähtökohdasta ja tiettyjen haastateltujen mielipiteestä käsin. Määrällisellä aineistolla aineistoa olisi pystynyt keräämään useammalta kiinnostuneelta, tarvittaessa myös aikuissosiaalityön sektorin ulkopuolelta. Tällöin ilmiöistä ei olisi välttämättä saanut paneuduttua yhtä laajasti henkilöiden yksilöllisiin kokemuksiin. Laajempi kyselytutkimus olisi vaatinut todennäköisesti laaja-alaisempaa paneutumista sosiaalityön eri sektoreihin, kuin nyt toteuttamani tutkimus. Laajassa kyselytutkimuksessa tulisi huomioida sosiaalityön eri sektoreiden erityispiirteet: esimerkiksi lastensuojelussa ja aikuissosiaalityössä on paljon toisistaan poikkeavia elementtejä muun muassa tahdonvastaisten päätösten tiimoilta.

Kollegiaalisuutta koskeva tutkielma herätti minussa tutkijana monenlaisia kysymyksiä. Työhyvinvointia koskevaa aihetta voisi lähestyä jatkossa esimerkiksi tutkimuskysymysten kautta: ”Kuka tukee tosiasiallisesti esihenkilön hyvinvointia ja millaisin keinoin esihenkilöiden työssäjaksamista ja selviytymistä tuetaan?” Koska tutkielmani on toteutettu koronapandemian aikana, voisi työhyvinvointia koskevaa kysymystä myös lähestyä tästä käsin: ”Millaisena työhyvinvointi on näyttäytynyt koronapandemian aikana?” Kysymystä voisi pohtia sen kautta, millaisia hyviä käytäntöjä työpaikoille on saatu ja millaiset käytänteet ovat heikentäneet

yksilöiden kokemaa työhyvinvointia? Tässä tutkielmassa olen saanut viitteitä edellä mainittuun tutkimuskysymykseen liittyen. Fysiologisena tutkimuksena voisin tarkastella myös esimerkiksi sitä, millaisia fyysisiä oireita työpahoinvointi tuottaa, sillä tässä tutkimuksessa en saanut tähän kysymykseen merkittävää ja yksioikoista vastausta.

Lähdeluettelo

Arala, Katariina; Suutarla, Anna; Tilander, Eva; Kangasniemi, Mari & Haapa, Tomi. 2015. Kollegiaalisuuden eettinen perusta. Julkaistu teoksessa Becker, Eve; Hahtela, Nina & Ranta, Iiri (toim.). Hoitotyön vuosikirja 2015 – Kollegiaalisuus hoitotyössä. Sivut 9–24. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto Ry.

Arola, Marjut. 2020. Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa. Julkaistu teoksessa *Dissertations in Social Sciences and Business Studies. Publications of the University of Eastern Finland*. No 228. Sivut 34–46.

Berlin, Satu. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Goffman, Erving. 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Suomentanut Koskinen, Kaisa. Tampere: Vastapaino.

Green, Francis. 2006. *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press. E-kirja. Viitattu 1.10.2021. doi 10.1515/9781400849437

Haapala, Ritva. 2012. Mistä tyytymättömyys syntyy? Hallintokantelun sisällöt sosiaalipalveluissa ja toimeentulotessa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö: Sosiaalityön ammatillinen lisensiaatintutkimus.

Hakanen, Jari; Kaltiainen, Janne & Toppinen-Tanner Sanna. 17.9.2020. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Haettu 11.11.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>

Harrikari, Timo; Romakkaniemi, Marjo; Tiitinen, Laura & Ovaskainen Sanna. 2021. Pandemic and Social Work: Exploring Finnish Social Workers' Experiences through a SWOT Analysis. *British Journal of Social Work* (2021) 00, 1–19 doi: 10.1093/bjsw/bcab052

Heikkinen, Hannu L. T. 2010. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Helsinki: Tammi.

Hänninen, Vilma. 2010: Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Sivut 160–178.

Hujala, Anneli; Laulainen, Sanna; Taskinen, Helena; Aunola, Anniina & Martikainen, Jari. 2020. Sote-johtajien yhteistyö: Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen. Kuopio: Itä-Suomen yliopistopaino.

Isola, Anna-Maria; Kaartinen, Heidi; Leemann, Lars; Lääperi, Raija; Schneider, Taina; Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Helsinki: THL – Työpaperi 33/2017.

Juhila, Kirsi. 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityö areenat. Teoksessa Juhila, Kirsi & Jokinen, Arja (toim.). Sosiaalityö aikuisten parissa. Sivut 14–47. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Tampere: Vastapaino.

Järvilehto, Lauri. 2014. Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. Sivut 328–339.

Järvinen, Pekka. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Karasek, Robert. 1979. Job Demand Control - esittely internetsivulla toolshero.com. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://www.toolshero.com/human-resources/job-demand-control-model/>

Karasek, Robert & Theorell, Töres. 1990. Healthy work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Karasti, Susanna. 2019. ”Ei tätä työtä pitäis tehdä yksin” Yksin työskentelevien sosiaalipäivystyksen sosiaalityöntekijöiden kokemuksia kollegiaalisen tuen puuttumisesta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.), Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Sivut 13–74. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno Saija. 2005. Alkusanat. Teoksessa Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.), Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Sivut 7–12. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kivinen, Tuula; Vanjusov, Heidi & Vornanen, Riitta. 2020. Asiakkaan ääni – osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Julkaistu teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.): Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press. Sivut 267–293.

Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Julkaistu teoksessa Ruusuvoori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Sivut 446–459.

Laitinen, Matti. 2008. Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Julkaistu teoksessa Kaasila, Raimo; Rajala, Raimo & Nurmi, Kari E. (toim.): Narratiivikirja – Menetelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Sivut 172–190.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. L 2000/812.

Laki toimeentulotuesta. L 1997/1412.

Laulainen, Sanna & Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Julkaistu teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Sivut 151–177. Tampere: Tampere University Press.

Lehto, Kirsi. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasa: Vaasan yliopiston raportteja, 6.

Mamia, Tero. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Julkaistu teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi. Sivut 20–55. Helsinki: Gaudeamus.

Mäki, Kimmo & Vanhanen-Nuutinen, Liisa. 2021. Musta elefantti ja korkeakouluopettaja! Julkaistu 21.6.2021. Haettu 21.9.2021 osoitteesta <https://esignals.fi/research/2021/06/21/musta-elefantti-ja-korkeakouluopettaja/#d4b59198>

Mänttari-van der Kuip, Maija. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus vol. 23 (3) 2015, 329–335.

Ojala, Satu & Jokivuori, Pertti. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Julkaistu teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 23–40.

Pekkola, Elias. 2011. Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa. Hallinnon tutkimus 30 (1), 37–55, 2011.

Peräkylä, Anssi. 2001. Erving Goffman – sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteet. Julkaistu teoksessa Hänninen; Vilma, Partanen; Jukka & Ylijoki; Oili-Helena. 2001. Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Sivut 347–364. Tampere: Vastapaino.

Pyöry, Heidi. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 370.

Pyöriä, Pasi. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Johdanto. Julkaistu teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 7–22.

Raunio, Kyösti. 2004. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Reamer, Frederic. 2018. Social Work Values and Ethics. New York: Columbia University Press.

Rissanen, Sari. 2016. Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen, Maritta; Hänninen, Kaija; Jouttimäki, Päivi; Lehto-Lundén, Tiina; Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 231–242.

Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Julkaistu teoksessa Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Sivut 9–38.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006a. KvaliMOTV – Diskurssianalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 1.10.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006b. KvaliMOTV - Narratiiviset tarkastelutavat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Haettu 7.6.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html

Saari, Tiina & Pyöriä, Pasi. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Julkaistu teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Sivut 41–60. Helsinki: Gaudeamus.

Saarinen, Arttu; Blomberg, Helena & Kroll, Christian. 2012. Liikaa vaadittu? Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työnsä kuormittavuudesta ja ristiriitaisuudesta Pohjoismaissa. Yhteiskuntapolitiikka 77 (2012):4, sivut 403–418.

Sajaniemi, Nina & Mäkelä, Jukka. 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. Sivut 121–141.

Salo, Ulla-Maija. 2008. Keskustelu, kertomukset ja performatiivisuus. Julkaistu teoksessa Kaasila, Raimo; Rajala, Raimo & Nurmi, Kari E. (toim.): Narratiivikirja – Menetelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Sivut 68–105.

Schmidt, Tiina. & Vanhala, Sinikka. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115.

Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna. Sosiaalialan johtajien eettiset ristiriidat. Janus vol. 18 (3) 2010, 225–242.

Sosiaalihuoltolaki. L 2014/1301.

Spiik, Karl-Magnus. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Syrjälä, Leena. 2010. Elämänkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Sivut 247–261.

Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Julkaistu julkaisussa ”Hallinnon tutkimus 26 (2007) :3, 2. artikkeli. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Taskinen, Helena. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Julkaistu teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sivut 145–164. Helsinki: WsoyPro.

Turun yliopisto. Yhteisöllisyys. Haettu 7.6.2021 osoitteesta <https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tietoa/arvot/yhteisollisyys/Sivut/home.aspx>

Törrönen, Maritta. 2016. Vastavuoroisuuden yhteisöllinen luonne. Teoksessa Törrönen, Maritta; Hänninen, Kaija; Jouttimäki, Päivi; Lehto-Lundén, Tiina; Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 39–56.

Valli, Raine. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Sivut 103–127.

Valtioneuvosto. Sote-uudistus. Mikä on hyvinvointialue. Haettu 8.10.2021 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Minna. 2020. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä - Kirjallisuuskatsaus sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Väisänen, Reetta. 2018. Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä - Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Yliruka, Laura. 2015. Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena - Kuvastin-menettelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Helsinki: Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 1:2015.

Zitting, Joakim & Hietapakka, Laura & Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko & Sinervo, Timo. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus vol. 28 (2) 2020, 168–184.

Liitteet

Liite 1: Suostumuslomake

Suostumuslomake

Suostun haastateltavaksi Lapin yliopiston sosiaalityön opiskelijan Santeri Nikulaisen Pro Gradu –tutkielmaan ”kollegiaalinen tuki aikuissosiaalityön lähiesihenkilön työhyvinvoinnin tukena.” Annan luvan haastattelun nauhoittamiseen, haastattelunauhoitteen litterointiin sekä analysointiin. Nauhoite tuhoetaan litteroinnin valmistuttua ja litteroitu aineisto tuhoetaan tutkielman hyväksymisen jälkeen. Olen vastaanottanut tutkijalta tutkimusta koskevan rekisteriselosteen ja olen tietoinen siitä, mitä tietoja minusta ollaan rekisteröimässä.

Tutkija sitoutuu käsittelemään kerättyä aineistoa tutkielman tekemisen ajan GDPR:n mukaisesti. Haastateltavien henkilöllisyys ja tunnistettavuus salataan aineistoa käsiteltäessä.

Helsingissä ____/____/2021

Allekirjoitus, haastateltava

Allekirjoitus, tutkija

Liite 2: Kysymysrunko

- Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä sosiaalialan työtehtävissä? Millaisissa tehtävissä olet työskennellyt ennen esihenkilönä toimimista? Onko nykyinen työtehtäväsi ainoa johtamiseen liittyvä työtehtävä, jossa olet työskennellyt?
- Kuvaile, millaisena koet tällä hetkellä työskentelyn lähiesihenkilönä? Koetko tällä hetkellä voivasi hyvin vai pahoin työssäsi? Koetko voivasi työssäsi paremmin, jos oma kuormittuneisuutesi on vähäisempää? Koetko, että pystytkö palautumaan työpäivistäsi työajan ulkopuolella tai loma-aikana?
- Miten koet koronapandemian vaikuttaneen omaan työhyvinvointiisi?
- Yhteisöllisyyden kantavia teemoja ovat luottamus, osallisuus, sitoutuminen, motivaatio ja läheisyys. Koetko, että nämä teemat ovat läsnä tiimissä, jota johdat? Esiintyvätkö nämä teemat sinun ja kanssakollegoidesi välillä? Kuvaile omin sanoin, miten yhteisöllisyyden teemat ilmenevät johtamassasi tiimissä ja kanssakollegoidesi välillä?
- Onko sinulle jäänyt mieleen jokin erityinen hetki, jolloin kanssakollegasi on tarjonnut sinulle erityistä tukea? Kuvaile omin sanoin tällaista hetkeä? Koetko, että tuolla hetkellä kollegasi pystyi myötävaikuttamaan työhyvinvointiisi?
- Koetko kanssakollegasi (lähiesihenkilösi) voimavarana vai rasitteena omassa työssä jaksamisessasi? Tukevatko toiset kollegat sinun työhyvinvointiasi omaa työhyvinvointiasi?