

Linda Hakasalo

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN
LAPSIPERHEIDEN SOSIAALITYÖSSÄ**
”Arkinen työ ratkaisee”

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Linda Hakasalo: Työhyvinvoinnin kehittäminen lapsiperheiden sosiaalityössä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Sosiaalityö
Ohjaaja: Tarja Pösö
syyskuu 2021

Lapsiperheiden sosiaalityö tunnetaan kiireisenä ja työpaineita sisältävänä työnä. Työhyvinvointi ei aina ole itsestään selvä kokemus lapsiperhesosiaalityössä työskenteleville. Työhyvinvointi muodostuu useasta eri tekijästä ja se on ihmiselle hyvin kokonaisvaltainen tuntemus. Työhyvinvoinnin kehittäminen tarvitsee taakseen koko työyhteisön esimiehen johdolla. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten lapsiperheiden sosiaalityön esimiehet näkevät työhyvinvoinnin kehittämisen tällä hetkellä. Tutkimuksessani on mukana sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen ilmapuntarihanke, jota on kehitetty kevästä 2019 alkaen lasten ja perheiden sosiaalipalvelut Pirkanmaalla -työryhmässä. Ilmapuntarin kautta tutkimukseeni tulee käytännönläheisempi näkökulma henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu lapsiperheiden sosiaalityön tarkastelusta, työhyvinvoinnin taustateorioista ja sen mittaamisesta sekä sosiaalialan työhyvinvoinnin esittelystä yleisellä tasolla. Teoreettinen viitekehys käsittelee myös kehittämisen taustateoriaa. Empiirinen osio koostuu tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmien esittelystä. Osiossa tarkastellaan myös tutkimuksen etiikkaa. Tutkimuksen aineisto koostuu kuuden johtavan sosiaalityöntekijän eli esimiehen haastattelusta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Analyysi tehtiin sisällön analyysin avulla. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työhyvinvoinnin osatekijät eli työolosuhteet, konkreettinen tuki, arvostus sekä rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen. Näiden tulee olla kunnossa ennen kuin työhyvinvoinnin kehittämistoiminnalle aukeaa todellinen mahdollisuus. Kehittämistoiminnassa tulee huomioida myös työnluonteen erityispiirteet, jotka luovat haasteita systemaattiselle kehittämistoiminnalle. Tuloksista esiin nousi myös kehittämisen edellytyksiä, kehittämisen keinoja ja toiveita tulevaisuuden suhteen. Sosiaalipalvelujen ilmapuntarin suhteen esimiehet toivat esille näkemyksiään ilmapuntarin käyttämisestä kehittämisen työvälineenä.

Tutkimustulosten perusteella lapsiperheiden sosiaalityössä työnluonteen erityispiirteet haastavat systemaattista työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Alalla vallitseva kiire ja työpaine ovat usein esteenä sille, että kehittämistyölle ei jää aikaa. Työhyvinvoinnin nähtiin syntyvän arkisista tekijöistä ja kehittämisen tarpeessa olevan ensisijaisesti ne resurssitekijät, joilla pystytään turvaamaan laadukas ja hyvä sosiaalityö, mikä tuottaa myös työhyvinvointia työntekijöille. Erityisesti sosiaalityön rekrytointihaasteet tunnistettiin ja niihin toivottiin huomion kiinnittämistä tulevaisuudessa. Työvälineenä sosiaalipalvelujen ilmapuntaria kuvattiin etenkin keskustelun herättäjänä ja tilannekuvan luojana työhyvinvoinnin suhteen.

Avainsanat: LAPSIPERHEIDEN SOSIAALITYÖ, TYÖHYVINVOINTI, KEHITTÄMINEN

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Linda Hakasalo: Development of well-being of the employees in social work for families with children
Master's thesis
University of Tampere
Social work
Supervisor: Tarja Pösö
September 2021

Social work for families with children is known as a hectic job including work-related stress. Well-being at work is not always self-evident experience for people working in social work for families with children. Well-being at work consists of several different factors and is a holistic experience for an individual. The development of well-being at work requires the support of the entire work community led by the example of the supervisor. This research focuses on how the supervisors in social work for families with children view the development of well-being at work currently. My research incorporates Pikassos', The Centre of Excellence on Social Welfare, barometer project which has been developed since spring 2019 in the social services for children and families in Pirkanmaa -working group. This barometer project brings more practical angle to my research regarding the development of well-being at work for the employees.

The theoretical framework of this research consists of review on social work for families with children, prior theories and measurement of well-being at work as well as discussion of well-being of the employees in social work on a general level. The theoretical framework will also cover the prior theory of development. The empirical part of the research consists of the introduction of the research subject and the research methodology. This part also discusses the research ethics. The research material consists of the interviews with six social workers working as supervisors.

The interviews were conducted as semi-structured theme interviews. The data is analyzed by employing a content analysis. According to the research findings, the factors that impact on the development of well-being at work include the components of well-being of the employees such as working conditions, concrete support, respect as well as recruitment and engagement of the employees. These would need to take place before there is a real opportunity for activities related to the development of well-being at work. The development activities should also consider the special characteristics of the work which create challenges for the systematic development. The results also include the preconditions for the development, development techniques as well as aspirations for the future. Regarding the social services' barometer, the supervisors highlighted their views on using the barometer as a tool for development.

In the scope of social work for families with children, the findings of the research indicate that the special characteristics of the nature of the work create challenges for the systematic development of well-being at work. The prevailing conditions of rush and work-related stress in the field are often considered as reasons why there is limited time for the development work. The well-being at work is viewed to develop as a result of ordinary factors, and the need for development was recognized to primarily include those resource factors that can be applied to secure high-quality social work, which will also create well-being at work for the employees. In particular, the recruitment challenges in social work were recognized and it was expressed that more attention should be paid to these in the future. The social services' barometer was described particularly as a tool to attract debate and to provide a snapshot regarding the status of well-being at work.

Keywords: SOCIAL WORK FOR FAMILIES WITH CHILDREN, WELL-BEING AT WORK, DEVELOPMENT

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lapsiperheiden sosiaalityön työnkuva	4
3	Työhyvinvoinnin keskeiset näkökulmat	9
	3.1 Työhyvinvoinnin käsite	9
	3.2 Työhyvinvoinnin merkitys ja sen uhkatekijät	10
	3.3 Työhyvinvointia ohjaavat lait	12
	3.4 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä	12
	3.5 Työhyvinvointi sosiaalialan kentällä	15
4	Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen	20
	4.1 Case ilmapuntari – kehittämishanke lapsi- ja perhepalveluiden työhyvinvoinnin tukemiseen	20
	4.2. Kehittämisen peruslähtökohdat	22
	4.3 Kehittämistyöllä kohti muutosta	23
	4.4 Kehittämistyön onnistumisen edellytyksiä	25
	4.5 Kehittämishankkeet	26
	4.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen osana kehittämistä	27
5	Tutkielman toteutus	29
	5.1 Tutkimustehtävä	29
	5.2 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta	30
	5.3 Tutkimusaineiston analysointi	32
	5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	35
6	Näkemykset työhyvinvoinnin kehittämisestä	39
	6.1 Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat tekijät	39
	6.1.1 Tärkeimmät hyvinvoinnin osatekijät	39
	6.1.2 Työnlunne kehittämisen näkökulmasta	47
	6.1.3 Kehittämisen edellytykset	49
	6.1.4 Kehittämisen keinoja	53
	6.1.5 Näkemys tulevaisuudesta	58
	6.2 Ilmapuntari ajankohtaisena kehittämistoimintana	61
	6.2.1 Tiedon kerääminen ilmapuntarin avulla	61
	6.2.2 Ilmapuntarista saadun tiedon käyttäminen	62
	6.2.3 Ilmapuntari kehittämisen työvälineenä	63
	6.2.4 Ilmapuntarin jatkonäkymä	66
7	Johtopäätökset	69
	Lähteet	75
	Liitteet	82

1 Johdanto

Ajattelen, että työhyvinvointi on tärkeä osa tämän päivän työelämää alasta riippumatta. Työ ja hyvinvointi eivät silti ole aina itsestään selvä parivaljakko. Työhyvinvoinnillisiin seikkoihin on oleellista kiinnittää huomiota, sillä ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Työpaikan hyvinvoinnista hyötyvät niin työnantaja, työntekijä kuin koko yhteiskunta. (Virolainen 2012, 9.) Työhyvinvointi rakentuu monista tekijöistä. Siihen vaikuttavat yksilö, organisaation toimivuus ja johtaminen sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6–7.) Työelämään on kohdistunut viime aikoina suuria muutospaineita. Samalla kun työelämässä on tapahtunut työkuulttuurin muutosta, jossa korostuu ajasta ja paikasta riippumaton työn tekeminen, joustavuus ja itseohjautuvuus, niin samalla työelämässä olevat henkilöt kokevat työmielekkyyden vähentyneen ja henkisen kuormittavuuden lisääntyneen. (Manka & Manka 2016, 7–28.) Tätä tutkielmaa kirjoittaessa eletään koronavirustaudin aikakautta, joka varmasti omalta osaltaan haastaa vielä lisää työhyvinvointia.

Koen, että sosiaalityössä työhyvinvointiin on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota. Omakohtaisen työkokemuksen kautta olen huomannut, että työssä jaksaminen, työkuormitus sekä työntekijöiden vaihtuvuus ovat arkipäivää sosiaalityössä. Myös Salo ym. (2016, 6) tuovat esiin, että julkisuudessa on ollut paljon puhetta sosiaalityön kuormittavuudesta ja sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisesta. Sosiaalityössä työntekijöiden vaihtuvuus, suuret asiakasmäärät, resurssipula sekä työssä ilmenevät haastavat asiakaskohtaamiset ovat todettu kohtalokkaiksi tekijöiksi hyvinvoinnille. (kts. Pösö & Forsman 2012, 654–655; Mänttari-van der Kuip 2015a, 21.) Lapsiperheiden parissa tehtävä sosiaalityö on merkityksellinen sosiaalityön alue, jonka erityispiirteisiin lukeutuu työtä määrittelevät säännöt ja lait, julkinen valta, yhteiskunnan luomat rakenteet sekä yhteiskunnassa vallitsevat olosuhteet. (Raunio 2009, 6, 197; Mänttari-van der Kuip 2015a, 331.) Lapsiperheiden sosiaalityössä työtä voidaan pitää henkisesti kuormittavana ja osassa organisaatioista työmäärä nousee kohtuuttomaksi. Nämä tekijä heijastuvat niin työhön, työntekijään kuin asiakkaisiin. (Forsman 2010; Mänttari-van der Kuip 2015a; Baldschun 2018.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa selvitetään lapsiperheiden sosiaalityön työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia esimiesten näkökulmasta. Tutkielmassa kiinnitetään huomiota

siihen, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkielmaani liittyy sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen ilmapuntarihanke, joka tuo käytännönläheistä näkökulmaa kehittämiseen. Työhyvinvoinnin aihealue valikoitui tutkielmani aiheeksi, koska minua on koko yliopisto-opintojeni ajan kiehtonut työhyvinvoinnilliset näkökulmat. Olenkin suorittanut useita työhyvinvointiin liittyviä kursseja valinnaisina opintoina sekä tehnyt kandidaatin tutkielman sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista yleisenä kirjallisuuskatsauksena. Työhyvinvoinnin tarkastelun kohteeksi valitsin lapsiperheiden sosiaalityön eli lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisen perhesosiaalityön, sillä kehittämishanke, joka tutkielman case-esimerkkinä toimii, keskittyy näihin molempiin. Lisäksi minulla on omakohtaista työkokemusta lapsiperhesosiaalityöstä, joten tästä johtuen rajaus oli myös helppo. Kehittämisen näkökulma tuli osaksi tutkimustani, kun työpaikkani osallistui työhyvinvoinnin sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen kehittämishankkeen suunnitteluvaiheeseen. Innostuin siitä, että työhyvinvoinnin edistämiseen haluttiin kiinnittää huomiota systemaattisesti. Lisäksi huomasin, että sosiaalityön työhyvinvoinnin kehittämistä itsessään ei ollut erityisen paljon vielä tutkittu, vaikka sosiaalityön työhyvinvointia on jo tutkittu enemmän.

Sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoken sosiaalipalvelujen ilmapuntarihankkeen tähtäin on tukea lapsiperhesosiaalityön työntekijöiden työhyvinvointia. Hankkeen myötä työhyvinvointikartoituksia tehdään neljästi vuodessa. Kartoitusten pohjalta työhyvinvointia heikentäviin osa-alueisiin pyritään reagoimaan korjaavin toimenpitein. Yleisellä tasolla erilaiset kehittämishankkeet ovat osa sosiaalialan työoloihin liittyvää tutkimusta ja työoloselvityksiä. Usein kuitenkin laajoissa suomalaisissa työolotutkimuksissa varsinaiset sosiaalihuollon ammattilaiset jäävät vähemmistöön ja heitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Eri ammattiryhmien työoloista on tuotettu tietoa varsin vähän. Tämä johtaa siihen, että erilaisten tutkimusten tulokset saattavat olla hyvinkin ristiriitaisia toisiinsa nähden ja yleistettäviä tulkintoja on haasteellista tehdä. (Meltti & Kara 2009, 22.) Perinteinen tapa saada selvää työyhteisön hyvinvoinnin tilasta on erilaiset henkilöstökyselyt, joissa mitataan työhyvinvoinnin ilmenemistä ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten pohjalta pystytään valikoimaan kehittämistä vaativat tekijät. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 14.) Myös sosiaalipalvelujen ilmapuntarihankkeessa työhyvinvointia tarkastellaan työhyvinvointikyselyn avulla.

Tutkielmassani työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastellaan esimiesten näkökulmasta, sillä esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. (kts. Manka & Manka 2016.) Myös työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehen huolehtimaan siitä, että psyykinen ja fyysinen kuormitus pysyvät kohtuullisena. Tutkielmassani keskityn tarkastelemaan johtavien sosiaalityöntekijöiden eli esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittamisestä, sillä heidän roolinsa on merkittävä osa työyhteisöjen työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Haastattelin Pikassoksen sosiaalipalvelujen ilmapuntarihankkeeseen osallistuneita esimiehiä, sillä heille työhyvinvoinnin kehittäminen oli ajankohtainen aihe hankkeen kautta.

Aloitan tutkielmani esittelemällä tutkielman teoriapohjaa. Tuon esille lapsiperheiden sosiaalityön työnkuvaa sekä työhyvinvointia ja kehittämistoimintaa avaavaa teoriaa. Tämän jälkeen kerron tutkimusprosessista ja menetelmällisistä valinnoistani. Kuudennessa kappaleessa esittelen tulokset kahdessa alaluvussa. Johtopäätös kappaleessa yhteensovitan tutkimustehtävän ja analyysin tulokset sekä käyn pohdintaa näiden ympärillä. Tutkielmaa tehdessäni pyrin kiinnittämään huomiota tutkielman luotettavuuteen ja eettisiin seikkoihin.

2 Lapsiperheiden sosiaalityön työnkuva

Tutkielmani kohdistuu lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisen lapsiperheiden sosiaalityön työhyvinvoinnin tarkasteluun. Lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun työnkuva on hyvä tuntee, jotta pystyy paremmin ymmärtämään työhyvinvointiin heijastuvia tekijöitä. Yleisellä tasolla voidaan kuvailla, että sosiaalityöntekijän tehtäväkenttään kuuluu yksilöiden ja perheiden tukeminen sekä pyrkimys vähentää sosiaalis-taloudellista kuormittumista. Myös yhteiskuntaan vaikuttaminen ja sen epäkohtiin puuttuminen nähdään kuuluvan sosiaalityöntekijän työtehtäviin. Sosiaalityöntekijöiden työ määrittyy pitkälti kuitenkin sen mukaan, minkälaisissa organisaatioissa he työskentelevät. Suurin osa sosiaalityöntekijöistä työskentelee kunnallisella puolella asiakastyössä. (Kananaja 2017, 30–31.) Julkisessa keskustelussa sosiaalityö nähdään ammattina, jonka työkenttään kuuluvat negatiiviset ja vaikeat asiat. Sosiaalityön kentällä kuormittuneisuutta aiheuttaa useat eri elementit asiakaskunnasta aina yhteiskunnalliseen tasoon saakka. (Yliruka & Koivisto & Karvinen-Niinikoski 2009, 13–14.) Ruonti, Rantonen ja Salo (2016) ovat nostaneet esille, että sosiaalityön kuormittumiseen ovat yhteydessä asiakkaiden moniongelmaisuus, haastava päätöksenteko, kasvavat asiakasmäärät sekä monimutkainen ongelmanratkaisu. Sosiaalityö pitää itsessään sisällään jo erilaisia ristiriitoja. Esimerkiksi asiakkaiden ja viranomaisten taholta tulevat vaatimukset ovat usein keskenään yhteensopimattomia. (Emt. 2016.) Kuormittavat tekijät vaikuttavat väijäämättä työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin saralla joudutaan tasapainoilemaan työn kuormittavuuden ja vaatimusten sekä työn voimavarojen välillä. (Yliruka ym. 2009, 13, 142.)

Lapsiperheiden sosiaalityö on työtä, joka vaatii tekijältä hyvin monenlaista tietämystä, taitoa ja tuntemusta. Tietämystä ja taitoja kertyy koulutuksen myötä, joka antaa myös kelpoisuuden toimia sosiaalihuollon ammattihenkilönä. Erityisesti Suomessa lastensuojelun tehtävistä monet edellyttävät ammatillista kelpoisuutta ja useimmat tehtävät vaativat erityisesti sosiaalityöntekijän ammatti kelpoisuutta. (THL 2021a.) Vuonna 2016 voimaan tuli laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. Lain tehtävänä on viedä eteenpäin asiakasturvallisuutta sekä olla tukemassa asiakkaan oikeutta saada laadukasta sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua. (Talentia 2020b.) Hyvä kohtelu varmistetaan niin, että laissa tarkoitettulla sosiaalihuollon ammattihenkilöllä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, riittävä ammatillinen pätevyys

ja ammattitoiminnan edellyttämät valmiudet sekä mahdollisuus kehittää ja ylläpitää ammattitaitoaan. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.)

Suomessa lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelun työskentelyä määrittävät lainsäädäntö, joka antaa raamit työnteolle. Perustuslaissa on määritelty lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön pohja. Perustuslaissa sanotaan, että julkisen vallan eli valtion ja kuntien tulee tukea perheitä ja niitä henkilöitä, jotka muuten vastaavat lapsen hyvinvoinnista ja huolenpidosta. (Perustuslaki 1999/731, 19§.) Lapsiperheiden sosiaalityö voidaan lukea yhdeksi niistä tahoista, jonka tehtäväkenttään lukeutuu tukea perheiden ja lasten hyvinvointia. Sen toimintaa määrittää sekä sosiaalihuoltolaki että lastensuojelulaki. Uusi sosiaalihuoltolaki tuli voimaan 2015, jolloin myös lastensuojelulakiin tehtiin suuria muutoksia. Osa lastensuojelun asiakkaista siirtyi kevyempien sosiaalihuoltolain mukaisten palvelujen eli niin sanotun lapsiperheiden sosiaalityön piiriin. Lakiuudistuksen pohjalta lastensuojelun asiakaskuntaan jäivät vahvaa tukea tarvitsevat ja erityisen haavoittuvassa asemassa olevat lapset ja nuoret. (Rousu 2020, 8.) Sosiaalihuoltolain mukaisessa lapsiperheiden sosiaalityössä työskentelee niin sosiaalityöntekijöitä kuin sosiaaliohjaajia. Lastensuojelussa perheen asioissa työskentelee sosiaalityöntekijän koulutuksen saanut.

Sosiaalihuoltolaki on yleislaki, jonka tavoitteena on lujittaa peruspalveluita. Sosiaalihuoltolain kautta mahdollistetaan muun muassa ennaltaehkäisevät palvelut. Lain kautta toteutetaan lapsiperheiden palveluiden käyttö ja vastaanottaminen ilman lastensuojelun asiakkuutta. Tarkoituksena on ollut alentaa tuen hakemisen kynnyksiä, vahvistaa koko perheen huomioimista sekä lisätä organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä. (Lähteinen & Hämeen-Anttila 2017, 65–67.) Lastensuojelulaki taas on erityislaki, joka säätelee lastensuojelun toimintaa. Lastensuojelulain (417/2007, 1§) tehtävänä on turvata lapselle turvallinen kasvuympäristö, tasapainoinen ja monipuolinen kehitys sekä tehdä näkyväksi lapsen oikeus erityiseen suojeluun. Laki määrittelee kolme erityyppistä tukimuotoa. Nämä ovat avohuollon tukitoimet, sijaishuolto sekä jälkihuolto. (Lastensuojelulaki 417/2007.) Avohuollossa tuki suuntautuu lapsen omaan elinympäristöön, kun taas sijaishuollossa tuki kohdistuu kodin ulkopuolelle. Sijaishuollon tuen piiriin siirtyminen tarkoittaa interventiota, jossa lapsi huostaanotetaan. (Mikkola 2004, 77.) Lisäksi lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun työskentelyä määrittelevät muun muassa laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000) ja hallintolaki, jossa säädetään hyvästä hallintotavasta ja noudatettavista menettelytavoista (Hallintolaki 434/2003). Näiden lisäksi on olemassa

erityislainsäädäntöä, joka tulee ottaa huomioon sosiaalityötä tehtäessä. Tässä tutkielmassa käytän sosiaalihuoltolain mukaisista palveluista käsitettä perhepalvelut ja lastensuojeluin mukaisesta työskentelystä lastensuojelua. Yhteinen katto käsite näille muodostuu lapsiperheiden sosiaalityöstä.

Lait antavat työlle oikeutuksen ja puitteet, mutta lapsiperheiden sosiaalityön perusta on ammattitaitoisessa sosiaalityössä. Sosiaalityöntekijälle kuuluu viranomaisrooli, joka on työtä tehtäessä korostuneesti läsnä. Siihen kuuluu harkinnanvarainen päätöksen teko ja julkisen vallan käyttäminen. Sosiaalityöntekijän työ edellyttää myös ammattieettistä harkintakykyä, arvoperusteista pohdintaa lapsen edun toteutumisesta sekä tuntemusta perheen sisäisiin asioihin puuttumisen oikeutuksista. (Yliruka ym. 2020, 10.) Lapsiperheiden sosiaalityö on lähtökohtaisesti perheiden tukemista ja auttamista, mutta pitää sisällään myös vallan käytön piirteitä lapsen liittyvissä asioissa. Lapsiperheiden sosiaalityössä pyrkimyksenä on taataa lapselle mahdollisimman turvallinen ja suotuinen elinympäristö varttua. Välillä perheiden tilanteisiin tulee puuttua lastensuojelullisin keinoin. Työntekijällä on käytössään institutionaalinen valta, joka mahdollistaa esimerkiksi vallan käytön lapsen asuinpaikkaan liittyen. Tämä voi tuoda jännitteisen suhteen perheen ja yhteiskunnan välille. Tunnelataus muodostuu, kun vanhemmille kuuluva vastuu kohtaa sosiaalityön pakollisen puuttumisen. Kyseenalaistuksen kohteeksi joutuu vanhempien kyky turvata lapsen kehitys. (Bardy 2009, 17–47.)

Lapsiperheiden sosiaalityössä kohdataan monimutkaisia tilanteita, joissa tarvitaan syvempää ymmärrystä toimintatavoista. Sosiaalityöntekijöiden tulee olla tilanteen tasalla ja samalla arvioida omaa toimintaansa. Työntekijät tarvitsevat monimutkaisten tilanteiden ratkaisemiseen moraalista järkeilyä. (Forsberg 2012, 8–10.) Moraalinen järkeily on työntekijöiden työväline, jonka avulla työntekijät ratkovat arjen ruohonjuuritasolla kohdattavia arvoristiriitoja (Forsberg 2011, 269–274). Myös Munro (2009, 1) on havainnut, että lapsiperheiden parissa tehtävä sosiaalityö pitää sisällään monitulkintaisuutta, epävarmuutta ja erehtyväisyyttä. Lapsiperheiden sosiaalityössä työntekijät tarvitsevat käytännöllistä ja emotionaalista näkemystä asioihin, ongelmanratkaisukykyä sekä arvotietämystä (Emt. 2009, 12). Lapsiperheiden kanssa tehtävässä sosiaalityössä kohdataan paljon myös erilaisia tunteita niin asiakkaan kuin työntekijän puolesta. Tunteista ja niiden myönteisestä merkityksestä hyötyminen vaatii tunteiden säätelyä. Taito tunnistaa ja ilmaista omat tunteet sekä tunnistaa myös toisen tunnetilat, hyödyttää, kun halutaan käyttää tunteita ajattelun apuna ongelmaratkaisu tilanteissa sekä hahmoteltaessa useampia

näkökulmia. Kielteisissä tunnekokemuksissa vellominen tai tunneilmaisujen tukahduttaminen ei ole kannattavaa. Tunteiden näyttäminen auttaa kommunikaatiota ja toimii stressin käsittelykeinona. (Kokkonen & Kinnunen 2008.)

Lapsiperheiden sosiaalityössä työntekijöiden työnkuvaan kuuluu työskennellä myös laajemmin perheen ympärillä olevien toimijoiden kanssa. Verkostotyö on tyypillinen osa lapsiperheiden parissa tehtävää sosiaalityötä ja verkostojen luonne vaikuttaa työn luonteeseen. Verkostot muodostuvat lapsen ja hänen vanhempiansa epävirallisista verkostoista sekä asiakkaiden elämään osallistuvista ammattiryhmistä ja viranomaisista. (Pösö & Forsman 2013, 654.) Lapsiperheiden sosiaalityön näkökulmasta katsottuna peruspalveluiden merkitys korostuu. Peruspalveluiden tehtävänä on lähtökohtaisesti ehkäistä lasten ja perheiden ongelmia ja umpikujaan joutumista. Ilman riittäviä resursseja peruspalveluissa, lapset ja perheet voivat jäädä vaille palvelua, unohtua jonoihin tai heidät siirretään erityispalveluiden piiriin. Erityisesti lastensuojelua voi kuvaila erityisenä palveluna, jolla pyritään eriarvoisuuden tasaamiseen. Eriarvoistumisen estämiseksi tarvitaan monipuolista ja toimivaa palvelujärjestelmää, jonka avulla pystytään vastaamaan erialaisiin elämäntilanteisiin. Apu voi olla konkreettista käytännön tukea niin aineellisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin. Perheiden avuntarve saattaa vaihdella pitkäkestoisesta tuesta, tilapäiseen ja lyhytkestoiseen apuun. Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa pyritään myös kartoittamaan läheisverkosto, sillä läheisillä ihmisillä ja yhteisöillä on merkittävä osuus lasten arjessa. Tarpeen vaatiessa lapsiperheiden sosiaalityössä pyritään tekemään yhteistyötä perheelle tärkeiden ihmisten kanssa, jotta läheisverkostosta voidaan saada tarvittaessa tukea perheelle. (Bardy & Heino, 2013, 19–20.) Lapsiperheiden sosiaalityön piiriin kuuluvien palveluiden tarkoituksena on mahdollistaa lapselle ongelmista riippumatta niin tavanomainen lapsuus kuin mahdollista, sekä taata mahdollisimman hyvät elementit pärjätä elämässä myös aikuisiällä (Raunio 2009, 289).

Lapsiperheiden sosiaalityön asiakasmäärät ovat usein esillä, kun kuvataan lasten ja perheiden tilanteita. Pelkkien tilastojen ja numeroiden valossa ei voi kuitenkaan tehdä suoraviivaisia tulkintoja asioista. Kuitenkin yksi käytetyimmistä indikaattoreista kuvamaan yhteiskunnassa olevaa pahoinvointia on asiakkuuksien määrän kasvu lastensuojelussa viime vuosina. Vaikka lukujen tarkastelu yksinomaan on turhaa, on helppo kuitenkin nähdä, että kuormituksen lisääntyminen lapsiperheiden sosiaalityössä on merkittävää eikä henkilökuntaa pystytä lisäämään samaan tahtiin asiakkaiden kanssa. (Bardy & Heino 2013, 13.) Tilastoiden katsominen antaa näkökulmaa asioihin, kun puhutaan työntekijöiden työnkuvasta

perhepalveluissa ja lastensuojelussa. Esimerkiksi terveyden- ja hyvinvoinninlaitos työstää raportteja lapsiperheiden sosiaalityön tilasta. Heidän tekemän tilastoraportin mukaan lastensuojeluilmoitusten määrä on kaksinkertaistunut kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2019 ilmoitusten määrä kasvoi seitsemän prosenttia edellisvuoteen nähden. Kiireellisiä sijoituksia tehtiin neljä prosenttia enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Raportista käy ilmi, että sijoitettuja lapsia ei ole koskaan aiemmin ollut näin paljon kuin nyt. (Lastensuojelun tilastoraportti 2019.)

Kuten edellä tuotiin esille lapsiperheiden sosiaalityössä asiakasmäärät ovat lisääntyneet ja lasten ja perheiden tuen tarve on kasvanut. Lastensuojelun tilastoraportin (2019) avulla voidaan katsoa lapsiperheiden sosiaalipalvelujen käyttöasteen lisääntyneen viime vuosina. Sosiaalialan ammattijärjestö Talentia on luonut ohjeistuksen työn mitoittamiseen. Talentian (2020a) mukaan työmäärän tulisi jakautua 60 prosenttisesti asiakastyöhön ja 40 prosenttisesti kehittämistyöhön. Talentia (2020a) on ohjeistanut myös, että lastensuojelun sosiaalityöntekijällä tulisi olla korkeintaan 25 lasta. Kananojan ja Ruuskasen (2019, 63) tekemän selvityksen mukaan kuitenkin noin 40 prosenttia lastensuojelupalvelujen järjestäjistä ylitti tämän suosituksen. On hyvä kuitenkin huomioida, että asiakasmäärien laskeminen on mutkikasta ja vaihtelee tehtävittäin. Lapsiperheiden sosiaalityössä työntekijöiden työtä määrittelevät myös aikarajat, jotka tulevat sosiaalihuoltolaista. Aikataulujen asettaminen liittyy pyrkimykseen varmistaa, että lasten ja perheiden tilanne arvioidaan mahdollisimman nopeasti ja että organisaatioiden tulee luoda käytännöt, jotka mahdollistavat sen. Sosiaalipalveluissa työskentelevän on arvioitava kiireellisen avun tarve välittömästi, kun on saanut tietoonsa sosiaalihuollon tarpeessa olevan henkilön. Erityistä tukea tarvitsevan lapsen palvelutarpeen arviointiin on ryhdyttävä viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä asian vireille tulosta ja arviointi on saatettava loppuun viimeistään kolmen kuukauden kuluessa vireille tulosta. (Sosiaalihuoltolaki 1031/2014, 36§)

3 Työhyvinvoinnin keskeiset näkökulmat

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnin käsite koskettaa jokaista työelämässä olevaa ihmistä. Työhyvinvointi onkin noussut yhä enemmän esille 2010-luvun työelämässä. Työpaikan hyvinvoinnista hyötyvät niin työnantaja, työntekijä kuin koko yhteiskunta. (Virolainen 2012, 9.) Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Manka (2016) tuo esille, että hyvinvoiva ja menestyvä työpaikka tarvitsee innostuneita, luovia ja sitoutuneita työntekijöitä. Virtanen ja Sinokki (2014, 30–31) korostavat, että työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen, joka lisää työhön sitoutumista. Työssään viihtyvät ihmiset auttavat herkemmin työkavereitaan ja ovat palvelualttiimpia. Työhyvinvointia nähdään myös syntyvän, kun työ on sujuvaa ja mielekästä. Työtä tulisikin tehdä terveyttä edistävässä ja turvallisessa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin kytkeytyy työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi (Emt. 2014, 30.)

Virtanen ja Sinokki (2014, 141) tuovat esille, että työhyvinvointi on moniulotteinen käsite. Työhyvinvointi voidaankin nähdä nykyisin niin yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi kuin koko työyhteisön toimivuudeksi. Kokonaisvaltainen toimintatapa kuvaakin hyvin tämän päivän työhyvinvointia. Siihen vaikuttavat yksilö, organisaation toimivuus ja johtaminen sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6–7.) Työhyvinvointi ei ilmaannu organisaatioihin itsestään, vaan se edellyttää systemaattista johtamista. Johtaminen vaatiikin toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi, strategista suunnittelua sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

Sen lisäksi, että työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, se myös koostuu useasta eri tekijästä. Työhyvinvointi muodostuu sosiaalisesta, psyykkisestä, fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. On tärkeää osata tarkastella työhyvinvointia kokonaisuutena, koska kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Tietyn työhyvinvoinnin osa-alueen heikkoudet saattavat heijastua toiseen osa-alueeseen. Esimerkiksi henkisesti stressaava työ voi aiheuttaa sairastumista, joka on osa fyysisen hyvinvoinnin heikentymistä. (Virolainen 2012, 11–12.) Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi työergonomiaa ja työn fyysistä kuormittavuutta. Toimistotyössä, jonka piirteitä myös sosiaalityöntekijöiden työssä on, korostuu erityisesti hyvä työasento. Hyvän työasennon lisäksi kannattaa toimistotyössä

kiinnittää huomiota tauotukseen, jolloin on hyvä nousta seisomaan ja venytellä. Psykkisestä työhyvinvoinnista puhutaan silloin, kun kyse on työpaineista, työn stressaavuudesta ja työilmapiiristä. Psykkinen työhyvinvointi koskeekin erityisesti asiantuntija-ammatteja, jollaiseksi myös sosiaalityö nähdään. Työntekijä voi itse edistää omaa psyykkistä työhyvinvointiaan huolehtimalla työn, vapaa-ajan ja levon riittävästä tasapainosta. Lisäksi työn mielekkyyden on nähty lisäävän psyykkistä työhyvinvointia. Jos työ on mielekäästä ja mielenkiintoista, sen on todettu ehkäisevän mielenterveysongelmia. Henkistä työhyvinvointia taas muodostuu siitä, miten työyhteisö toimii ja kuinka työkaverit kohtaavat toisensa. Työyhteisön arvostus ja tuki ovatkin osa henkistä työhyvinvointia. Työntekijän kokemaan työhyvinvointiin liittyy myös se, kuinka oman ja työpaikan arvomaailmat kohtaavat. Jos näiden välillä on suuri ristiriita ja työ vaatii esimerkiksi valehtelua tai jopa lain rikkomista, saattaa työntekijälle aiheutua henkistä pahoinvointia. Sosiaalinen työhyvinvointi viittaa sosiaaliseen kanssa käymiseen työyhteisössä. Työpaikolla olisi hyvä pystyä keskustelemaan avoimesti työyhteisön jäsenten kesken. Tämän takia esimerkiksi yhteinen kahvihuone on erityisen tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä. (Virolainen 2012, 17–27.)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys ja sen uhkatekijät

Virtanen ja Sinokki (2014, 30–31) nostavat esille työhyvinvoinnin yhteiskunnallisen merkityksen. Työurien pidentyminen on nähty yhteiskunnallisena haasteena, jolloin on erityisen tärkeää panostaa työntekijöiden terveyteen ja toimintakykyyn (Emt. 2014, 31). Työhyvinvointiin panostava organisaatio saa myös taloudellisia etuja muun muassa työn tehokkuuden ja sairauspoissaolojen vähenemisen myötä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6–7). Myös Pyöriä (2012, 14–15) on huomannut, että työhyvinvointiin investoiminen kannattaa. Esimerkiksi lyhyet sairauspoissaolot ovat erityisen kalliita organisaatioille, ja ne johtuvat useimmiten juuri työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta. Voidaan todeta, että hyvinvoiva ja työkykyinen työvoima voidaan nähdä merkittävänä tekijänä Suomen kansantaloudelle ja siten koko hyvinvointiyhteiskunnallemme (Virtanen & Sinokki 2014, 143). Lisäksi yhteiskunta pyrkii, muun muassa lakeja säätämällä ja organisaatioita tukemalla, luomaan sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, joilla edistetään kansalaisten terveyttä (Virolainen 2012, 12).

Virtasen ja Sinokin (2014, 162) mukaan työyhteisön sosiaalisella pääomalla on työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten tai ryhmien välisiä sosiaalisia suhteita, joissa syntyy vastavuoroisuutta ja luottamusta (THL 2013).

Työyhteisön sosiaalista pääomaa syntyykin hyvällä johtamisella ja toimivalla työyhteisöllä. Kun henkilöstö voi hyvin, myös koko organisaation tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Ei kuitenkaan riitä, että työyhteisö itsessään voi hyvin, vaan työorganisaatiossa on osattava kiinnittää huomiota myös yksilöihin. Myös työntekijältä itseltään vaaditaan tänä päivänä itseohjautuneisuutta sekä vaikuttamista omaan työhönsä. Tämän päivän työelämä vaatii yhä enemmän työntekijöiltä sopeutumiskykyä muuttuvaan työelämään. Itseluottamus, toiveikkaus, optimismi sekä sitkeys nähdään vaikuttavan yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvointia ei tule nähdä vain työpahoinvoinnin estämisenä. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota myös niihin tekijöihin, joiden nähdään estävän työhyvinvointia. Yleisimpiä työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat muun muassa stressi ja kiire. Stressillä tarkoitetaan jonkinlaista uhkaa tai vahingollista vaikutusta, jonka ympäristö kohdistaa yksilöön. Stressin merkitys työhyvinvoinnille on nähty olevan erityisen suuri. Työperäinen stressi vähentää työtehokkuutta ja sen on nähty olevan yksi merkittävimmistä sairauspoissaolojen syistä. Pahimmillaan tilanne johtaa työuupumukseen. Toinen työpahoinvoinnin tekijä eli kiire liittyy tyypillisesti työn kuormittavuuteen, pirstaleisuuteen ja venymiseen. (Virolainen 2012, 30–35, 55.)

Työhyvinvointia uhkaavana tekijänä nähdään myös työntekijöiden motivaation vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan. Motivaatioon liittyvät työhyvinvoinnin riskitekijät liittyvät usein huonoon johtamiseen ja esimiestyöhön. Esimerkiksi palautteen puute, epäselvyydet toimenkuvassa ja puutteellinen tiedotus saattavat aiheuttaa työpahoinvointia. Muita työpahoinvointia aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa työpaikkakiusaaminen, yksintyöskentelyn aiheuttama syrjäytymisen vaara ja sotkuinen työympäristö. (Ojala 2003, 47–60.) Työpahoinvointi voi johtaa työkuormitukseen, joka muodostuu työn ja yksilön vuorovaikutuksesta. Työkuormituksen kokemiseen vaikuttavat kuitenkin yksilölliset tekijät, kuten ikä ja ammatillinen osaaminen sekä työn ulkopuolelta tulevat kuormitustekijät. (Lindström ym. 2002, 9–12.) Riikosen, Tuomen, Vanhalan ja Seitsamon mukaan (2003, 11) vuosituhanen vaihteessa yleisesti ottaen, joka kolmas työntekijä piti työtään henkisesti rasittavana. Tämän voidaan nähdä johtuvan työelämän kiireestä, kireistä aikatauluista sekä työn henkisestä rasittavuudesta.

3.3 Työhyvinvointia ohjaavat lait

Työhyvinvointiin on tärkeä kiinnittää huomiota myös lakien näkökulmasta. Seuraavaksi tuon esille työhyvinvointiin keskeisesti liittyviä lakeja. Työsopimuslakia (55/2001) voidaan pitää työelämän peruslakina. Sillä on merkittävä rooli työelämässä, sillä sitä sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa. Laki määrittelee työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet. Työnantajan rooliin kuuluu henkilöstön tasapuolinen kohtelu, syrjäntäkielto ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Työntekijän velvollisuuksiin sen sijaan kuuluu tehdä työt annettujen määräyksiä huolellisuudesta ja varovaisuudesta noudattaen.

Toinen työhyvinvoinnin kannalta merkittävä laki on työturvallisuuslaki (738/2002). Laki tuli voimaan vuonna 2003 ja sen tarkoituksena on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä niin, että työntekijöiden työkyky turvataan ja ylläpidetään sekä ennalta ehkäistään ja torjutaan työtapaturmia ja muita fyysisiä ja henkisen terveyden haittoja. Työturvallisuuslain myötä haluttiin nostaa työn henkinen kuormittavuus, väkivallan uhka, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu tapaturmien ja ammattitautien torjunnan rinnalle. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä niihin liittyvistä seikoista, kuten työolosuhteista, työympäristöstä ja työntekijöiden henkilökohtaisista edellytyksistä. Lain tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä työtapaturmia ja työympäristöstä johtuvia haittoja. Jos työntekijät kokevat työntekoa haittaavaa fyysistä tai psyykkistä kuormittumista, on työnantajan välittömästi ryhdyttävä toimiin näiden tekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) nähdään myös linkittyvän työhyvinvoinnin rakentamiseen työpaikoilla. Laissa säädetään työnantajan velvollisuus järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisältö ja toteutus. Lain tarkoituksena on muun muassa edistää yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveydenhuollon työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Lisäksi työpaikkojen työhyvinvointia viedään eteenpäin yhdenvertaisuuslailla (1325/2014), jonka tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa.

3.4 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Esimiehen tavalla johtaa on nähty olevan merkityksellinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointi saa alkunsa vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä

pelisäännöistä ja jokaisen työyhteisön jäsenen työyhteisötaidoista (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8–10). Johtamisen näkökulmasta on merkityksellistä tiedostaa, että työhyvinvointi koostuu niin yksilön kuin työyhteisön fyysisestä, henkisestä sekä sosiaalisesta ulottuvuudesta. Hyvässä johtajuudessa huomioidaan niin yksilö, hänen suoriutumisensa ja osaamisensa, sekä työyhteisön edellytyksen työn mielekkyyteen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 150–151.)

Juuti ja Vuorela (2015, 145) tuovat esille, että esimiehen työkaluna toimii hänen oma persoonansa. On tärkeää, että esimiehellä on riittävästi voimavaroja, jotta hän pystyy panostamaan sellaisiin ihmissuhteisiin, josta myös toinen osapuoli saa lisää voimavaroja. (Emt 2015, 145.) Esimiehen tehtävään kuuluu omilla arvoillaan, asenteillaan ja toimintamalleillaan olla näyttämässä suuntaa työyhteisön työhyvinvoinnille. Asiallinen käyttäytyminen on suotavaa kaikille työyhteisön jäsenille, mutta korostuu esimiehillä, sillä he ovat muita enemmän seurannan alaisena ja heidän toimintansa vaikuttaa aina suurempaan joukkoon. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8–10.) Juuti (2006, 83) on tuonut esille, että pahoinvoinnin levittäminen työyhteisössä on paljon helpompaa kuin hyvinvoinnin. Esimiesasemassa työskentelevän henkilön on entistä tarkemmin osattava kiinnittää huomiotaan omaan käytökseen. Huonotuulisuus voi tarttua muihin työyhteisön jäseniin ja luoda kireän ilmapiirin työpaikalle. (Emt. 2006, 83.)

Taitava esimies osaa huomioida yksilöt osana työyhteisöä. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on auttaa ihmisiä onnistumaan työssään ja tuottaa olo, että on hyvä ja arvokas tekemässään työssään. Esimies auttaa työntekijöitä löytämään heidän piileviä kykyjään suoriutua haastavistakin työtehtävistä. Voidaankin sanoa, että esimiehen tehtävänä on toisen onnistumisen organisointi. Yksilön työhyvinvointia edistää, jos hän onnistuu työssään. Esimiehen tärkeä rooli on edesauttaa työntekijöitä huippusuorituksiin. Merkittävää on, miten esimiehet suhtautuvat yksilöihin. Mikäli esimiehen suhtautuminen työntekijään on kielteinen, hän ei pysty tukemaan työntekijää huippusuorituksiin. Kielteinen suhtautuminen vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen, jossa hän saattaa pahimmillaan lannistaa työntekijän. Työhyvinvoinnillisesta näkökulmasta katsottuna se, miten esimies suhtautuu alaisiinsa vaikuttaa siihen, millaisiksi työntekijöiksi he kasvavat työssään. (Juuti & Vuorela 2015, 139–149.)

Esimiehen tehtävänä on luoda toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita. Esimiehenä toimiessa on tärkeä ymmärtää, mitä tarkoittaa esimiehen roolissa työskenteleminen ja miten se poikkeaa esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työskentelystä. Esimiehen tulee huomioida, että hänellä on auktoriteettiasema suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Tämän roolin myötä esimiehelle tulee myös velvollisuuksia ja oikeuksia. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla linkkinä koko organisaation ja oman tiimensä välillä. Työyhteisön jäseniä on tärkeä ottaa osaksi päätöksentekoa prosesseja, vaikka sen myötä esimiehen johtajuus ei saa kuitenkaan hävitä. Esimiehellä tulee olla kyky rakentaa kohtaamisia, joissa alaiset voivat tulla avoimesti keskustelemaan, sillä esimiehen läsnäolo on merkittävä tekijä työyhteisön työhyvinvoinnille. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8–10.) Juuti (2006, 90) kuvailee, että taitava johtaminen tulee esille työyhteisössä ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Toiminnan perustan tulee olla kuitenkin yhdessä luotu, jotta toimiva yhteistyö rakentuu työpaikalle. Työhyvinvointia tukevan esimiestyöskentelyn tulisi pohjautua jatkuvalla keskustelulla esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Emt 2006, 90.)

Työilmapiiri on oleellinen osa työhyvinvointia. Hyvän ilmapiirin luominen vaatii esimieheltä avoimen vuorovaikutuksen rakentamista työyhteisöön. (Juuti 2006, 84–85.) Luottamus ja avoimuus näyttelevät merkittävää roolia työyhteisön ihmissuhteissa. Luottamuksessa ja avoimuudessa on vajeita, jos työyhteisössä pyritään etsimään epäonnistujia, ajetaan omaa etua tai puhutaan selän takana. Esimiehellä on merkittävä rooli vaalia yhteistä henkeä ja tuoda työyhteisöön ”me”-ajattelua. Jotta luottamus ja avoimuus säilyisi työyhteisössä, tulee esimiehen puhua kunnioittavaan sävyyn kaikista ihmisistä sekä kohdella heitä oikeudenmukaisesti. Työyhteisön ilmapiiriin kannattaa panostaa, sillä sen on nähty vaikuttavan työyhteisön tuloksellisuuteen. Voidaan sanoa, että ilmapiiri on kuin energiaa. (Juuti & Vuorela 2015, 45–56.) Parhaimmillaan hyvä johtaminen tuo työyhteisöön hyvän ilmapiirin lisäksi suotuisan maaperän innostavalle ja palkitsevalle työskentelytilalle. (Niiranen ym. 2010, 152.)

Esimiehen keskeinen keino edistää työyhteisön työhyvinvointia on kiinnittää huomiota hänen vuorovaikutus- ja johtamistyyliinsä. On tärkeää, että esimiehet osaavat johtaa ihmisiä, ei asioita (Juuti 2006, 84–85). Keskusteleva johtamistapa on merkittävä osa ihmisten johtamista. Keskustelevan johtamistavan käyttöön ottava esimies luo hänen ja työntekijöiden välille uudenlaisen työskentelytavan. Keskustelukulttuurissa voi ilmetä myös ongelmia, jos organisaatio on vanhanaikaisesti jäykistynyt sen ympärille, että esimies on pomo ja muut ovat alaisia. Tällöin myös työntekijöitä herkästi vähätellään. Työhyvinvoinnillisesta perspektiivistä

katsottuna on merkittävää, että työntekijöiden tarinoita pyritään kuulemaan tosissaan. Jos työntekijöille jää tunne, etteivät he tule kuulluksi, ei ole ihme, jos työntekijät kyllästyvät ja vähentävät kommunikointiaan esimiesten kanssa. Esimiehen merkittävä rooli on saada työntekijät osallistumaan keskusteluprosesseihin, joissa yhdessä etsitään ratkaisuja. Merkittävää onkin pyrkiä rakentamaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiriin, jossa uskalletaan puhua. (Juuti & Vuorela 2015, 155–157.)

Thamin ja Stömbergin (2019) mukaan organisaation vaatimukset saattavat pakottaa esimiehet sellaiseen johtamistyyliin, jota harva heistä itse tulisi valinneeksi. Esimiehet asettavat herkästi etusijalle ohjauksen ja tuen. Organisaatiot ajavat esimiehiä kuitenkin kohti liiketoiminnan kaltaista johtamista, jolle on ominaista hallinta ja auktoriteetti. Tämä asetelma luo ristiriitaisuutta, kun tarkastellaan esimiesten omia toiveita ja organisaation vaatimuksia. Toisaalta organisaatiotasolla on tärkeää, että johtajilla on aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä kehitystyöhön ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Tämän kohdalla on hyvä pysähtyä pohtimaan, voiko yksi henkilö onnistua täyttämään molemmat roolit. On tuotu esille tarvetta erottaa nämä kaksi roolia keskenään. Ensimmäisen linjan johtajille voitaisiin antaa mahdollisuus keskittyä ohjauksen ja tuen antamiseen sosiaalityöntekijöille, kun taas johtaja - ehkä toisen taustalla - voisi olla vastuussa pitkän aikavälin suunnittelusta, valvonnasta ja budjetista. (Tham & Strömberg, 2019.)

3.5 Työhyvinvointi sosiaalialan kentällä

Saarinen, Blomberg ja Kroll (2012) tuovat esille, että työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna sosiaalityötä ei ole yksinkertaista tarkastella sen moninaisen luonteen vuoksi. Erityisesti kunnallisen sosiaalityön on koettu kuuluvan sisällöltään jännitteisimpiin ammatteihin. Työntekijöitä kohtaan asettuu odotuksia niin asiakkaiden kuin organisaatioiden puolesta. (Emt. 2012, 403, 413.) Saarisen ym. (2012, 413) mukaan suomalaista sosiaalityön kenttää leimaa krooninen työntekijäpula. Kun huomioon ottaa vielä usein sosiaalialalla työskentelevien korkean moraalisen ja ammattieettisen näkökulman suoriutua työstään hyvin, ei ole ihme, että sosiaalialan työpaikoilla koetaan kuormittumista (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 169). Useammassa tutkimuksessa on havaittu, että sosiaalityöntekijät ovat kuormittuneita ja kokevat työssään ristiriitoja. Huolestuttavaa on, että sosiaalityöntekijöillä on jopa kaksikertainen riski työkyvyttömyyteen, jonka taustalla on mielenterveydelliset ongelmat, kun vertaa muihin kunta-alalla työskenteleviin. (Junnonen ym. 2019, 147.)

Sosiaalialalla on sekä työhyvinvointia alentavia että lisääviä tekijöitä. Meltin ja Karan (2009, 22) mukaan työhyvinvointia alentavana tekijänä voidaan pitää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen sekä työn mielekkyyden madaltuminen. Myös työympäristössä on huomattu puutteita, jotka vähentävät työntekijöiden työhyvinvointia. Kuormittavat työolot näkyvät työuupumuksena ja kasvaneina sairauspoissaoloina. (Mänttärivan der Kuip 2015a, 3.) Sosiaalialalla työhyvinvoinnin haasteet ovat tiedostettu ja niihin on pyritty löytämään ratkaisuja työntekijöitä ja työhyvinvointia rikkovia tekijöitä tarkastelemalla. Erilaiset tarkastelut ja tutkimukset kiinnittävät herkästi huomiota vain negatiivisiin osaluoksiin sen sijaan, että tarkasteltaisiin työstä nousevia positiivisia ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Viime aikoina on ruvettu kuitenkin kiinnittämään huomiota myös hyvinvointia lisääviin tekijöihin. (Pösö & Forsman 2013, 650; Mänttärivan der Kuip 2015a, 4.)

Aiempien tutkimusten myötä esille on tullut, että työyhteisön sosiaaliset resurssitekijät, kuten sosiaalinen pääoma ja työyhteisön tuki, ovat selkeästi yhteydessä sosiaalityöntekijöiden kokemaan positiiviseen työhyvinvointiin. Salo ym. (2016, 9) ovat huomanneet sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin tutkimuksessaan, että työyhteisön tuen ja sosiaalisen pääoman on nähty auttavan työntekijöitä jaksamaan työssä, lisävään hallinnan tunnetta ja sitä kautta vähentämään työuupumuksen riskiä. Heidän mukaansa sosiaaliset resurssit myös vähentävät sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta organisaatioissa, joka taas kielii työhyvinvoinnista. Vatajan, Seppänen-Järvelän ja Vanhasen (2007, 359) tekemässä tutkimuksessa tulee esille työyhteisön keskustelumahdollisuuksien tärkeys. Myös Mänttärivan der Kuipin (2015a, 11) tutkimuksessa tulee esille, että noin 91 prosenttia sosiaalityöntekijöistä uskoi saavansa tarvittaessa tukea ja neuvoa työkavereiltaan. Hyvä tiimityö ja vertaistuki ovat arvokkaita elementtejä työpaikalla. Työkavereita tarvitaan myös rentoutumiseen ja positiivisuuteen työpaikalla. (Pösö ja Forsman 2013, 656.)

Sosiaalityö on ensisijaisesti asiakastyötä ja asiakkaiden kanssa työskentely on yhteydessä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Pösön ja Forsmanin (2013) tekemässä tutkimuksessa tulee esille, että työntekijöille syntyy motivaatiota, kun vaikeimmissakin asiakastapauksissa nähdään tapahtuvan muutosta. Sosiaalityön tavoitteena on tarjota puitteet, joilla saadaan aikaan myönteisiä muutoksia lasten ja heidän perheiden elämään. Asiakkaan tilanteen koheneminen koetaan merkittäväksi voimavaraksi työssä. Lastensuojelutyö saattaa olla samanaikaisesti sekä

uuvuttavaa että palkitsevaa. On silti hyvä huomata, että lasten ja perheiden kanssa tehtävä sosiaalityö myös sitouttaa sosiaalityöntekijöitä työhön. (Emt. 2013, 655–658.) Onnistumiset työssä saavat työntekijän innostumaan työstään ja herättää halun jatkaa työtä (Schaufeli ym. 2002).

Riittämättömät resurssit ja kasvaneet tehokkuus vaatimukset ovat yhteydessä sosiaalityöntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Mänttari-van der Kuip (2014, 684) on tutkinut sosiaalityöntekijöiden heikentyneitä työhyvinvointia niukan talouden oloissa. Hän nostaa esille, että sosiaalipalvelut joutuvat kamppailemaan lisääntyvien budjettirajoitusten kanssa. Se tarkoittaa sitä, että sosiaalipalveluiden resursseja tiukennetaan ja tehokkuusvaatimuksia lisätään. Mänttari-van der Kuip korostaakin, että sosiaalityöntekijät haluaisivat tehdä työnsä hyvin, mutta he kokevat sen haasteelliseksi juuri resurssien puutteen vuoksi. Lisäksi Mänttari-van der Kuipin (2014, 673) mukaan rajalliset resurssit tuovat sosiaalityöntekijöiden jokapäiväiseen työhön jännitteitä ja ristiriitaisuuden kokemuksia. Tämä johtuu muun muassa siitä, että sosiaalityöntekijät pyrkivät täyttämään asiakkaiden tarpeita yhä niukemmilla resursseilla. Työskentely eettisesti vastuullisessa roolissa resurssipulan vallitessa on työhyvinvoinnille riski. (Emt. 2014, 673.)

Shier ym. (2014, 131) korostavat, että työ, ammatti ja yksityiselämä ovat kaikki yhteydessä sosiaalityöntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Ei siis tule olettaa, että työhyvinvointi rakentuu vain työympäristössä. Pösö ja Forsman (2012, 656) sekä Graham ja Shier (2010, 1560) tuovat esille, että työssä jaksamisen kannalta on tärkeää löytää henkilökohtaisen elämän ja työn välille tasapaino. Grahamin ja Shierin (2010) tutkimukseen osallistuneet vastaajat tunsivat vahvan yhteyden yksityisen sekä ammatillisen elämänsä välillä. Tällä yhteydellä nähdään olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden subjektiiviseen hyvinvointiin. Myös Shierin ym. (2013, 123) näkevät, että sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi ylettyy työn ulkopuoliseen elämään. Se pitää sisällään muun muassa yksityiselämän näkökulman. Esimerkiksi lastensuojelussa työskentelevät sosiaalityöntekijöiden kokema stressi vaikuttaa henkilökohtaiseen elämään, mutta samalla myös perhe-elämän stressitekijät voivat vaikuttaa työelämään. Shier. ym (2013, 121) toteavat myös, että psyykinen ja tunneperäinen tuki perheeltä ja ystäviltä voi toimia suojana työstressin haitallisia vaikutuksia vastaan. Myös julkisuudessa käytävä keskustelu heijastuu myös sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Keskustelu on ajoittain jopa hyvin kriittistä ja syyllistävää sosiaalityöntekijöitä kohtaan. (Meltti ja Kara 2009, 25.)

Ammattitaidon kehittäminen ja ammatillinen autonomia vaikuttavat työmotivaation ja työhyvinvoinnin kokemuksiin. Sosiaalityön kentällä osaamisen kehittäminen on lähes välttämätöntä, sillä työn kohteet ovat hyvin moninaisia ja sosiaaliset ongelmat muuttuvat jatkuvasti. Työhyvinvointia lisääntyy, kun työntekijällä on tunne, että hänellä on käytössä toimivat asiakastyön työmenetelmät. (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 171–172.) Samoilla linjoilla ovat myös Vataja, Seppänen-Järvelä ja Vanhanen (2007, 357). Heidän mukaansa huomion kiinnittäminen oman työn hallintamahdollisuuksiin ja ammattitaidon ylläpitämiseen sekä kehittämiseen, ovat osoittautuneet tärkeiksi tekijöiksi, kun puhutaan työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Omaa osaamista kehittäville koulutuksilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon.

Sosiaalityön kentällä työhyvinvointiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan työn tavoitteiden määrittelyllä. Kun työn perustehtävä, tavoitteet ja käytettävissä olevien keinojen mallintaminen on suoritettu, auttaa tämä kohdentamaan voimavaroja oikein monimutkaisella työkentällä. Ihmisille on ominaista, että hän voi työssään paremmin, kun työnkuva on selkeä ja asianmukaisesti rajattu. Työyhteisön on oleellista osallistua yhdessä työnkuvan rajaamiseen, sillä työyhteisö, jossa asioita pohditaan yhdessä, erottuu edukseen työtyytyväisyys mittareissa. Sosiaalityön työyhteisöissä perustehtävän määrittelyyn vaikuttaa kuitenkin työyhteisössä tapahtuva vaihtuvuus. Aiemmin työyhteisössä on saatettu jakaa selkeät perustehtävät, tavoitteet ja työtehtävien jako. Tämä kuitenkin kokee kolauksen, kun joku työyhteisön jäsen jättää työnsä, on lähtijä sitten sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja tai perhetyöntekijä. Perustehtävien määrittely ei ole aina yksinkertaista ja vaatii monitasoista vastavuoroisuutta työyhteisön sisällä. Myös asiakkaita voidaan ottaa mukaan suunnitteluprosesseihin. (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 171.)

Työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa kielii usein myös työhyvinvoinnillisista haasteista. Tham (2007) on tehnyt Ruotsissa tutkimusta, jossa tulee esille sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus. Tutkimuksen mukaan vaihtuvuusongelmat ovat merkittävimpiä niillä sektoreilla, joissa sosiaalipalvelut käyttävät laillista valtaa, kuten lastensuojelu. (Emt. 2007, 1226.) Vaihtuvuutta kuvataan prosessiksi, jossa tyytymättömyys on ensimmäinen askel siihen, että työpaikka harkitaan jättää. Vaikka prosessi ei aina johda työn vaihtamiseen, on tärkeä huomioida työtehtäviin ja organisaatioon liittyvät tekijät, jotka näyttävät liittyvän tähän mietintä prosessiin. Tutkimukset työoloista henkilöstöorganisaatioissa Ruotsissa ja muualla

ovat korostaneet organisaation kontekstin erityispiirteiden merkitystä. Näissä tutkimuksissa toistuvia aiheita ovat ohjaus, tuki ja palaute. (Tham 2007, 1228–1229.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että riittävä sosiaalinen tuki auttaa sitouttamaan sosiaalityöntekijöitä työhön. Tham ja Strömberg (2019) tuovat esille, että esimiesten keskuudessa vallitsi laaja yksimielisyys siitä, kuinka tärkeää on olla läsnä ja käytettävissä sosiaalityöntekijöille. Esimiehet itse kokevat merkittäväksi tekijäksi sen, että heillä itsellään on tietoa ja kokemusta sosiaalityöntekijänä työskentelemisestä, jotta he voivat antaa heidän alaisuudessaan työskenteleville sosiaalityöntekijöille tarvitsemansa työkalut. Esimiesten näkökulmasta pidettiin tärkeänä, että he ovat valmiita kuuntelemaan ja osallistumaan keskusteluun päivittäisistä kysymyksistä, jotka nousevat sosiaalityöntekijöiden työn ytimestä. Keskeinen esimiesten rooli on myös tukea työntekijöitä selviytymään stressistä, turhautumisesta ja huolista, joita työtehtävät voivat aiheuttaa. Monet esimiehet ovat kuvailleet, että heidän pyrkimyksensä on olla mahdollisimman paljon läsnä toimistoissa ja tukea heidän alaisuudessaan työskenteleviä. Nämä aikomukset tarkoittavat, että esimiehet asettavat itselleen korkeita tavoitteita ja suurta vastuuta. (Emt. 2019.) Myös Rousu on samoilla linjoilla. Rousun (2020, 6) mukaan on tärkeää huolehtia, että työntekijät eivät jää yksin vaativissa asiakastilanteissa. Työssä kehittymisen ja jaksamisen kannalta on olennaista saada lähitukea. Hyvinvoiva työntekijä on niin asiakkaan kuin työnantajankin etu.

4 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen

4.1 Case ilmapuntari – kehittämishanke lapsi- ja perhepalveluiden työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen

Tutkielmassani case esimerkkinä toimii sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen kehittäämä sosiaalipalvelujen ilmapuntari. Pikassos on yksi sosiaalialan osaamiskeskuksista, joita on yhteensä yksitoista Suomessa. Osaamiskeskusten tehtävä on kehittää sosiaalipalveluja yhdessä kuntien kanssa. Lisäksi niiden tehtävä on vahvistaa ja ylläpitää sosiaalityön tutkimuksen ja asiakastyön vuoropuhelua erityyppisissä kehittämissprosesseissa. Pikassoksen toiminta pyörii sosiaali- ja terveysministeriön alaisella valtionavustuksella. Sosiaalipalvelujen ilmapuntarihanketta Pikassos on kehitellyt kevästä 2019 alkaen lasten ja perheiden sosiaalipalvelut Pirkanmaalla -työryhmän kanssa. Kehittämistyötä on tehty sosiaalialan osaamiskeskuksen perusrahoituksella ja kuntien perustyön ohella. Ilmapuntari perustuu henkilöstön kokemustietoon ja sosiaalipalvelujen tunnuslukuihin ja se mittaa tiimitasoisesti henkilöstön hyvinvointia ja toimintaedellytyksiä työssä. Digitaalinen ilmapuntarikysely toteutetaan työyhteisöissä neljän kuukauden välein. Arvioinnin kohteena on edeltävä kuukausi. (Pikassos 2020.) Tässä luvussa esittelen sosiaalipalvelujen ilmapuntarin hankesuunnitelman pohjalta. Kirjoitan asioista sen pohjalta, miten hankesuunnitelmassa teemoja on kuvattu.

Ilmapuntarihankkeen tavoitteena on seurata ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja käytäntöjä, joiden avulla ongelmia pystytään tuomaan nykyistä tehokkaammin ja systemaattisemmin luottamushenkilöiden ja viranomaisjohtajien tietoon. Tavoitteena on, että ongelmiin pystyttäisiin reagoimaan korjaavin toimenpitein. Ilmapuntarihanke kohdistuu erityisesti henkilöstöön, joka työskentelee kunnallisessa lastensuojelussa ja sosiaalihuoltolain mukaisissa lapsiperhepalveluissa, sillä on tullut esille, että osa tällä kuntasektorilla työskentelevistä työntekijöistä ovat kuormittuneita ja haluavat vaihtaa työpaikkaa. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan erilaisia toimenpiteitä, tukimuotoja ja johtamista. Hankkeen tavoitteena onkin kehittää välineitä, joilla pystytään paremmin tunnistamaan kuormittavuutta tuottavat tekijät. Ilmapuntari antaa näkemystä asiakastyötä tekeville työntekijöille ja esimiehille siitä, miten työyhteisössä koetaan toimintaedellytykset sekä millaiseksi työhyvinvointi koetaan mittaushetkellä. Ilmapuntarin käyttö kannustaa henkilöstöä ja johtajia käsittelemään työhyvinvointia säännöllisesti työyhteisöissä ja tarvittaessa asettamaan osa-alueiden parantamiseen tähtääviä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä. (Pikassos 2020.)

Ilmapuntarihankkeessa on kyse yhteiskuntatieteellisestä toimintatutkimuksesta, jossa keskeistä on työhyvinvoinnin muutoksen seuranta. Pikassos on vastuussa toimintatutkimuksen hallinnoinnista ja toteutuksesta sekä hankkeen raportoinnista ja budjetoinnista. Hankkeeseen otettiin mukaan neljä työryhmää kolmesta Pirkanmaan kunnasta, jotka toimivat hankkeen kehittäjätiimeinä. Työryhmille tehtiin haastatteluja valmisteluvaiheessa ja samat tiimit toimivat myös ilmapuntarisovelluksen testaaajina ja kehittäjinä. Myöhemmin laaja-alaiseen testausvaiheeseen otettiin mukaan myös muita pirkanmaalaisia kuntia. Ilmapuntarisovelluksessa on noin kuusi kategoriaa, jotka työtiimien arvioinnin jälkeen saavat punaisen, keltaisen tai vihreän värin sen perusteella, miten työntekijät ovat vastanneet kysymyksiin. Tutkielmassani puhun vihreistä tai punaisista nuolista, sillä konkreettisissa tuloksissa nämä värikategoriat näyttävät nuolen mallissa. Ilmapuntarin perustana on liikennevalomenetelmä. Jos jokin kategoria saa punaisen värin, ilmapuntari ehdottaa toimenpiteitä sosiaalityön toimintaedellytysten ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Pikassos 2020.)

Ilmapuntarihankkeen tavoitteena on luoda työyhteisöille helppokäyttöinen mittausväline, joka kohdistuu niin työhyvinvoinnin tarkasteluun kuin sosiaalityön toimintaedellytyksiin. Ilmapuntarisovellus tarjoaa työyhteisöjen käyttöön parannusehdotuksia niissä tilanteissa, kun joku työn osa-alue näyttää kriittisenä. Sovellusta on tarkoitus yhä kehittää sosiaalialan henkilöstön parannusehdotuksen mukaisesti. Parhaimmillaan ilmapuntarisovellus on innovatiivinen työväline, sillä se antaa äänen sosiaalialan asiakastyötekeville työntekijöille. Ilmapuntarisovellusta kannattaa käyttää tasaisin väliajoin, sillä näin kehitystä pystytään seuraamaan. Tulokset saatuaan työntekijät voivat yhdessä esimiesten kanssa keskustella, miksi tulos on saadun kaltainen, mitä siitä voidaan tulkita, millaisia tavoitteita tulevaa koskien halutaan asettaa ja miten tavoitteisiin pyritään. (Pikassos 2020.)

Sosiaalipalvelujen ilmapuntari valikoitui osaksi omaa tutkielmaani, koska hanke osoittautui mielenkiintoiseksi tavaksi tarkastella työyhteisön työhyvinvointia säännöllisesti. Ilmapuntari tarkastelee sosiaalityön moninaisuutta ja sen avulla pyritään saamaan kattava kokonaisuus työhyvinvoinnista. Ilmapuntarista tekee erityisen käyttökelpoisen se, että sillä pystytään seuraamaan työpaikoilla tapahtuvaa muutosta työhyvinvoinnin suhteen aktiivisesti, sillä kysely toteutetaan kvartaaleittain. Koen, että ilmapuntari on selkeä työhyvinvoinnin mittari, koska se antaa suorilta tietoa siitä, millä osa-alueilla on parantamisen varaa ja antaa ehdotuksia

korjaavista toimenpiteistä. Ilmapuntari tavoittelee yhteisöllisyyttä, sillä kokonaistulokset saatuaan tiimeissä on tavoitteena käsitellä ne keskenään ja pohtia erityisesti keltaisia ja punaisia nuolia ja niiden parantamista. Tulosten käsittelyssä esimiehellä on olennainen rooli sillä tulokset kulkevat aina esimiehen kautta. Tämän takia olen omassa tutkielmassani halunnut kiinnittää erityistä huomiota esimiehiin osana työhyvinvoinnin kehittämistä.

Seuraavaksi tarkastelen yleisemmällä tasolla, millaisia asioita tulee ottaa huomioon, kun työyhteisöä halutaan lähteä kehittämään. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ei ole yksiselitteistä vaan siinä tulee osata ottaa huomioon erilaisia tekijöitä niin henkilöstön, esimiehen kuin koko organisaation näkökulmasta.

4.2. Kehittämisen peruslähtökohdat

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota 1980-luvulla. Tällöin työyhteisön kehittämisen tavoitteeksi nostettiin henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja terveyden tukeminen. (Leppänen 2002, 39.) Tänä päivänä työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää monin tavoin. Kehittämistyössä on tärkeä tiedostaa ihmisten ja työn välinen yhteys. Mielekkääksi koettu työ määrittelee työyhteisössä koettua hyvinvointia. Kehittämistyön näkökulmasta on hyvä huomioida, että työn tulisi olla kiinnostavaa, itsenäistä, kehittävää ja haastavaa. Tämän lisäksi työstä on tärkeä saada positiivista palautetta. On merkittävää, että työntekijä ja esimies yhdessä lähtevät pohtimaan työsuoritusta ja sen kehittämistä entisestään. Kehittäminen vaatii esimieheltä työntekijöiden puolelle asettumista. Kehittämistyössä olisi tärkeää, että esimies pyrkisi olemaan henkilöstön tukihenkilö, joka edesauttaa kunkin työntekijän onnistumista työssään. (Juuti 2006, 86–87.)

Jatkuvat työelämän muutokset tuovat haasteita työn, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen. Tuloksellisen kehittämisen lähtökohtina voidaan pitää johdon tukea, vaiheittaista ja systemaattista kehittämistapaa, työyhteisön lähtötilanteen kartoitusta sekä työntekijöitä osallistavaa johtamista. Kun työyhteisöä lähdetään kehittämään, on merkittävää huomioida työn tuloksellisuuden lisäksi työntekijöiden työhyvinvointi. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kautta pystytään rakentamaan myös työn tuloksellisuutta. (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 311–312.) Työhyvinvoinnin onnistunut johtaminen ja kehittäminen vaatii pohjalle keinoja arvioida ja mitata työhyvinvointia. Ennen kun lähdetään varsinaiseen kehittämistyöhön, on tärkeää selvittää muun muassa organisaation perustehtävä. Olennainen

osa kehittämistyötä on työhyvinvointiin tähtäävien toimien määrittely ja tavoitetilan luominen. Tavoitteena on löytää jaettu ymmärrys siitä, mihin kehittämistoiminnalla pyritään ja kuinka löydetään keino saavuttaa haluttu tavoite. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä. Oleellista on myös löytää sellaiset mittarit, joiden myötä kehitystyötä voidaan tehdä ja kehitystä voidaan seurata. (Ojala & Ahonen 2005, 232; Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkään nähty vain erilaisiksi lyhytkestoisiksi toimenpiteiksi ja näin ollen kokonaisvaltainen kehittämistoiminta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite ja tästä johtuen on merkityksellistä pyrkiä työhyvinvoinnin kehittämiseen koko työyhteisön voimin. Johdolla ja esimiehellä on tärkeä rooli kehittämisen suhteen, mutta pelkästään johdon kesken ei välttämättä saada toimivimpia toimintatapoja. Työhyvinvointia kannattaakin lähteä kehittämään yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden asiantuntemus omasta työstä tulee hyödynnetyksi. Kun kaikki osallistetaan kehittämistyöhön, se myös sitouttaa paremmin. (Manka, Mäkinen & Larjovuori 2014, 17.) Myös Kinnunen, Feldt ja Mauno (2005, 317–318) ovat huomanneet saman. Heidän mukaansa työyhteisön kehittämisen on tärkeä lähteä liikkeelle työpaikan ja henkilöstön tarpeista. On oleellista kiinnittää huomiota siihen, että työyhteisö on organisaatiossa se käytännön taso, joka viime kädessä vie kehittämisideat käytäntöön ja jonka tulee siksi olla niihin sitoutunut. (Kinnunen ym. 2005, 317–318). Kehittämistoiminnan tulisi pohjautua henkilöstölähtöiselle ajatukselle siitä millaiseksi koetaan terve työyhteisö ja mitä työyhteisön terveys merkitsee henkilöstölle. Kehittämisen lähtökohtana on käytännöllinen toiminta, jonka avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus, johdon ja henkilöstön sitoutuminen sekä mahdollisuus asiantuntijatukeen. Työpaikan erityisluonne, historia ja kyseinen ajankohta määrittelevät kehittämistoiminnan tavoitteita ja muotoa sekä sopivaa toimintatapaa. On myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, mihin kehittämistoiminnalla tähdätään. Onko kyse ongelmia korjaavasta kehittämisestä vai tulevaisuuden haasteisiin vastaamisesta. (Lindström 2002, 19–21.)

4.3 Kehittämistyöllä kohti muutosta

Organisaatioiden kehittämistyöhön kuuluu oleellisesti asioiden kriittinen tarkastelu, tyytymättömyys vallitseviin olosuhteisiin, hahmotelma päämäärästä, teoretiedon ohjaamana laaditut toimenpide-ehdotukset, toimenpiteiden toteuttaminen ja kehittämistoiminnan arviointi. Kehittämistyö voidaan nähdä asioiden, olosuhteisen tai yhteisöjen muuttamista kohti tärkeiksi koettuja päämääriä. Kehittämistyötä ei tapahdu itsessään vaan kehittämistyön osaksi tarvitaan

aktiivisia toimijoita, jotka haluavat viedä muutosta asetettuun suuntaan ja jotka tarvittaessa osaavat muuttaa toimenpiteiden suuntaa, jos niin tarve vaatii. (Kiikkala 2007, 62.)

Kehittämistyön näkökulmasta oleellista on emansipatorinen eli kriittinen lähestymistapa. Kriittisen ja refleктоivan ajattelun myötä asioita voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Tällaisen toiminnan kautta pystytään luomaan tietoisuutta ja muuttamaan asioita. Kriittisen ajattelu on oleellista kehittämistyölle, sillä sen myötä tullaan tietoisiksi vallitsevista tilanteista ja niiden merkityksestä organisaatiolle. Kriittinen ja refleктоiva eli pohdiskeleva ajattelu tähtää siihen, että uskomuksia, tapahtumia ja ihmisiä sekä heidän toimintaansa pystytään tarkastelemaan ennakkoluulottomasti. Samalla kriittinen ja refleктоiva ajattelu lisää ymmärrystä ja luo mahdollisuuden uuden tekemiseen. Kriittinen pohdinta edistää havainnoimaan niitä asioita, joiden pohjalta on hyvä tehdä uusia päätöksiä kehittämisen suhteen. (Kiikkala 2007, 64–65.)

Emansipatoriseen kehittämistyöhön kuuluu, että muutosta tehdään yhdessä johtajien ja työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Toiminnan tarkoituksena on, että siinä irrottaudutaan vanhoista toimintatavoista ja perusoletuksista sekä kehitetään uudenlaisia toimintamalleja. Parhaimmillaan kehittämistyö onnistuu sinä hetkessä, kun johto tulee työyhteisön rinnalle vahvistamaan oppimista, kehittämään reflektiivistä ajattelua ja luomaan selkää päämäärää työyhteisön kanssa. Työyhteisöltä itseltään vaaditaan sitoutumista oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Kehittämisprosessi vaatii osakseen siis sekä johdon että työntekijät. Työyhteisö ei voi saada aikaan menestyvää muutosprosessia ilman johdon tukea eikä johto voi taivutella ketään muutokseen. Kehittämistoiminnassa edellytetään siis vilpittöntä ja vapaaehtoista sitoutumista sekä toisten tukemista, jotta asetettuja tavoitteita voidaan saavuttaa. (Kiikkala 2007, 66–67.)

Kehittämistyössä keskeistä on siis muutos. Muutos kannattaa toteuttaa keskustellen osapuolten kanssa siitä, mitä aiotaan muuttaa, miksi ja mitä tarkoitusta varten. On hyvä pyrkiä havainnoimaan ne olosuhteet ja päämäärät, joihin kehittämistyöllä halutaan tähdätä. Päämäärää kuvaava tavoiteasettelu antaa suunnan toiminnalle ja sen perusteella määritetään osatavoitteet. Mitä yksiselitteisemmin päämäärä on asetettu, sitä varmemmin se auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaiset toimet asioiden muuttamiseksi. (Kiikkala 2007, 67.)

Kehittämistyötä tarkastellaan usein palvelujen tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Myös sosiaalialalla kehittämistyö vaatii jatkuvaa tietopohjan vahvistamista ja käytäntöjen kehittämistä. Kehittämiseen tähtäävä työyhteisö lisää myös vetovoimaisuutta ja samalla turvaa osaavan työvoiman saannin. Työpaikat, jossa imago on kehittämissuuntautunut, käytännöt moderneja ja tulevaisuudennäkymät valoisat, vetävät puoleen koulutettuja työntekijöitä. (Marjamäki 2017, 502.) Sosiaalialalla kehitystyö kohdistuu pitkälti työmenetelmien kehittämiseen. Ajattelen, että myös työssä jaksamisen kehittämiseen on myös kiinnittää huomiota, jotta työntekijät vastaisivat nykypäivän trendiin olla tehokas ja tuottava.

4.4 Kehittämistyön onnistumisen edellytyksiä

Demokraattinen päätöksenteko on työelämän merkittävimpiä menestyksen ja kestävän kehityksen luojia. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työoloihinsa ja työhyvinvointiinsa (Liukkonen 2006, 253–254). Johtamisella on kuitenkin merkittävä rooli onnistuneissa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisprosesseissa. Organisaatiossa onnistuneen kehittämistyön lähtökohta on, että johto ja esimiehet tuntevat työyhteisön. Johtoportaan omalla esimerkillä on vaikutus kehittämistyöhön. Jos esimiehet eivät ole itse vastaanottavaisia uusille tuulille, ei uudistusmielisyyttä voida odottaa henkilöstöltäkään. Kehittämistyössä testataan esimiesten johtamistaitoja. Lähtökohtaisesti ajateltuna muutokset avaavat työyhteisölle kehittymismahdollisuuksia, mutta huonosti johdettuna ne voivat aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä. Näin ollen muutosjohtamisen taito on merkittävä osa esimiestyöskentelyä. (Järvinen 2000, 18.)

Onnistunut kehittämistyö on kytköksissä perustyöhön. Työpaikoilla ei kuitenkaan välttämättä olla valmiita panostamaan kehittämistoimintaan siinä määrin, että oltaisiin valmiita palkkaamaan kehittämishenkilöstöä. Tämä kuitenkin vaihtelee kunnittain ja osassa suuremmista kunnista on panostettu kehittämishenkilöstöön myös sosiaalialalla. Usein sosiaalihuollon kehittämistoiminta pohjautuu hankkeisiin, joilla on käytössään ulkopuolinen asiantuntemus ja rahoitus. Kehittämishankkeisiin lukeutuu huonoja puolia. Useassa yhteydessä on huomattu, että hanke pohjalta luotujen uusien käytäntöjen käyttöönotto ei ole onnistunut tarpeeksi hyvin. Minkään työpaikan kehittäminen ei onnistu ilman työpaikan omaa tahtoa ja ponnisteluja. (Marjamäki 2017, 503–504.)

4.5 Kehittämishankkeet

Erilaiset kehittämishankkeet ovat tulleet osaksi tämän päivän työelämää. Työyhteisöjen kehittämishankkeisiin lähdetään monista syistä. Syitä voivat olla kehittämisen kokemukset muilta työyhteisöiltä, tarjottava koulutus tai ilmapiirikartoitusten kautta voi ilmetä muutoksen tarvetta, johon työyhteisön tulee reagoida. (Äimälä, Tuomi & Wallin 2005, 11–12.) Usein työyhteisöt lähtevät mukaan kehittämishankkeisiin, sillä he haluavat löytää uutta näkökulmaa työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin (Koskensalmi & Lauttio 2002, 86, 90). Kehittämishankkeissa johdolla ja esimiehellä keskeinen rooli. Heidän kykynsä sitoutua ei voi olla vain nimellinen vaan esimiesten ja johdon tulee olla aidosti paikalla kiireettöminä. (Koskensalmi & Lauttio 2002, 86, 90.)

Kehittämishankkeisiin lähdettäessä on tärkeä pohtia, onko oikea aika kehittää. Tämä tulee esille, kun mietitään, onko kehittämiselle tarvetta tällä hetkellä. Kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että tarve kehittämiselle tunnustetaan. Kehittämishankkeet tarvitsevat taustalle myös motivaatiota. Kehittämisprosesseissa on kyse oppimisesta ja oppimista ei synny ilman motivaatiota. Työyhteisön motivaatiota voi joutua myös toisinaan herättelemään. Kehittämistoiminnan onnistuminen vaatii työyhteisön jäseniltä aktiivista toimintaa, toisin tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Merkittävää on myös se, että kehittämistoiminnalla on joku mieli. Jos alun alkaenkaan työyhteisössä ei ollut tarvetta ryhtyä kehittämistoimintaan, mistä voisi tulla puhti ja motivaatio viedä kehittämishankkeita loppuun. (Äimälä, Tuomi & Wallin 2005, 11–12.)

Kehittämishankkeiden onnistumisen taustalla on, että organisaatiossa ollaan tietoisia mihin kehittämistyöllä halutaan vaikuttaa. Tavoitteen tulee olla selkeä ja toteutettavissa oleva, jotta se motivoi työpaikkoja lähtemään mukaan kehittämishankkeisiin. Tavoitteen on hyvä nousta organisaatiosta itsestään, jotta työntekijät kokevat kehittämisen omalta kannaltaan positiivisena asiana. Työyhteisöiden rohkeus uudistua ja tahto muuttua ovat oleellinen osa kehittämistyötä. Kehittämishankkeiden onnistumista edesauttaa, kun vastuu kehittämisestä on jaettu laajemmalle joukolle. Harvoin työyhteisön kehittäminen tuottaa tulosta, jos se on vain yhden henkilön tai työryhmän käsissä. Kehittämishankkeita on myös tärkeä pysähtyä arvioimaan tasaisin väliajoin, jotta se motivoi kehityksen jatkumiseen. (Koskensalmi & Lauttio 2002, 88–93.) Kehittämishankkeissa on hyvä huomioida myös, että työyhteisön yksilöt ovat erilaisia ja heidän persoonallisuutensa astuu esiin tällaisissa projekteissa herkästi. Kehittäminen saattaa

aiheuttaa jopa muutosvastarintaa joissakin yksilöissä. Ihmisillä on tapana asennoitua eri tavalla muutokseen. (Hersey & Blanchard 1983, Päivike & Lämsä 2013, 40–43.)

4.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen osana kehittämistä

Organisaatiot hyödyntävät erilaisia mittaamisen tapoja, kun heillä on halu kehittää organisaation toimintaa. Mittauksista saadut tiedot tulee käydä läpi, jotta saadaan selville ne kohdat, jotka vaativat huomiota tai joissa on parantamisen varaa. Pelkkä johdon näkemys organisaation tilanteesta ei riitä, sillä johdon näkemykset voivat olla positiivisempia kuin miten henkilöstö asiat kokevat. Työhyvinvoinnin kohdalla mittaamisen kautta haetaan tietoa siihen, miten henkilöstö viihtyy ja mikä on yleinen työhyvinvoinnin tila. Oleellinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä on työhyvinvoinnin mittaamisen säännöllisyys ja reaaliaikainen tieto. Mittaaminen ei itsessään ole pääasia vaan sen kautta saatava tieto organisaation nykytilasta. Mittaamisen jälkeen on tärkeä käydä läpi tulokset henkilöstön kanssa sekä pohtia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Usein käy niin, että tulokset jäävät käsittelemättä riittävällä tasolla ja niitä ei hyödynnetä kehittämistoiminnassa. Kun organisaatiossa pidetään kiinni työhyvinvoinnin arvosta, jää aikaa panostaa myös työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 110–111.)

Työhyvinvointia voidaan mitata, tutkia ja kartoittaa erilaisin menetelmin. Yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä erilaiset työhyvinvointia kartoittavat kyselyt ovat perinteisimpiä tapoja. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös erilaisten henkilöstöntunnuslukujen, kuten sairauspoissaolotietojen avulla. Työhyvinvoinnin havainnoimiseen käytettävät kyselyt ja haastattelut olisi tärkeä valita perusteellisesti ja toteuttaa laadukkaasti, sillä toteutustavalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämiseen asennoitumisen kannalta. Kyselyt eivät voi olla liian pitkiä ja vaikeaselkoisia, sillä silloin vastaajan halu osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen voi kadota jo alkumetreillä. Kysymysten sisältö tulee miettiä huolellisesti ennakolta, sillä kysymysten asettelulla pystytään suuntaamaan tiettyihin asioihin. Olennaista on myös pohtia, halutaanko kysymysten mittaavaan työhyvinvointia vai työpahoinvointia. Työhyvinvointikyselyitä ei tulisi pitää vain yksittäisinä kyselyinä vaan osana yhteistoiminnallista työhyvinvoinnin kehittämistä. (Manka, Mäkinen & Larjovuori 2014, 19.)

Tässä tutkielmassa työhyvinvoinnin tarkastelun pohjalla on sosiaalipalvelujen ilmapuntarin työhyvinvointikysely. Työhyvinvointia kartoittavia kyselyitä on erilaisia ja niitä hyödynnetään

organisaation tietolähteenä. On olemassa valtakunnallisia kyselyitä, jotka mahdollistavat vertailun valtakunnallisesti sekä organisaatiokohtaisia pienempiä kyselyitä. Valtakunnallisista kyselyistä yksi tunnetuimmista on Kunta 10-tutkimus, jonka lähtökohtana on perehtyä vuosittain kunta-alan henkilöstön kokemuksiin työstä ja työssä tapahtuvista muutoksista sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Vertailu kuitenkin edellyttää, että kyselyissä on käytetty samoja kysymyksiä organisaation tilan selvittämiseksi. Työhyvinvointia kartoittavia kyselyitä voidaan tehdä myös organisaatiokohtaisesti. Tällaisia kyselyitä on laajasti käytössä suomalaisissa työyhteisöissä. Työntekijät eivät kuitenkaan aina koe hyödylliseksi täyttää työhyvinvointikyselyitä, koska niistä saatava informaatio ei yleisesti ottaen johda konkreettisiin tekoihin. Jos kyselyjä halutaan toteuttaa, niitä olisi hyvä pitää myös kehittämisen perustana. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 48.)

5 Tutkielman toteutus

5.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan työhyvinvoinnin kehittämistä sosiaalityön arjessa. Tutkimuskysymykseni ohjaavat tutkimukseni tavoitteita. Tavoitteenani on tutkia työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamiseksi suunnattua kehittämistoimintaa ja erityisesti sitä, miten sosiaalityön esimiehet hyödyntävät tai pyrkivät hyödyntämään kehittämistoiminnan tuloksia. Käytän esimerkkinä sosiaalipalveluiden ilmapuntarin kehittämishanketta, jossa kerättiin seurantatietoa sosiaalityöntekijöiltä lapsi- ja perhepalveluissa. Sosiaalityön esimiesten haastatteluiden avulla analysoin sitä, miten työhyvinvoinnin kehittäminen mahdollistuu tällä hetkellä lapsiperheiden sosiaalityössä ja millaisena työvälineenä sosiaalipalvelujen ilmapuntari koetaan työyhteisöissä. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. *Millaisia tekijöitä esimiehet nostavat esiin työhyvinvoinnin kehittämisestä lapsiperheiden sosiaalityössä?*
2. *Millaiseksi sosiaalipalvelujen ilmapuntari työvälineenä koetaan esimiesten näkökulmasta?*

Sosiaalityön työhyvinvoinnin tutkimuksia on tehty useampia. Sosiaalityön ympärille on siis kertynyt jo tietoa siitä, millaiset tekijät vaikuttavat sosiaalityön kentällä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointiin. Omassa tutkimuksessani halusin lähteä pohtimaan sitä, miten työhyvinvointia kehitetään lapsiperheiden sosiaalityössä. Tutkielmassani tarkastelen erityisesti esimiesten näkemyksiä ja roolia kehittämisen suhteen. Sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen sosiaalipalvelujen ilmapuntarihanke antoi itselleni hyvän lähtökohdan tarkastella kehittämisen näkökulmia lapsiperheiden sosiaalityössä. Tutustuin osaamiskeskus Pikassoksen ilmapuntarihankkeeseen oman työpaikkani kautta ja olin yhteydessä silloiseen Pikassoksen kehittämispäällikköön Minna Niemeen, joka lähti kanssani pohtimaan tutkimusideaani. Ilmapuntarihankkeen myötä tutkimukseni rajautui koskemaan Pirkanmaan kuntien lapsiperheiden sosiaalityötä, jotka ovat mukana ilmapuntarin laaja-alaisessa testausvaiheessa. Tutkielmani ei ole kytköksissä Pikassokseen, mutta olen saanut heiltä tukea tutkielmani tekemiseen.

5.2 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston keräsin sosiaalipalvelujen ilmapuntarin laaja-alaiseen testausvaiheeseen osallistuvien työtiimien esimiehiltä. Ajattelen, että esimiehet ovat merkittävässä roolissa sen suhteen, miten työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan työyhteisöissä ja otetaanko sosiaalipalvelujen ilmapuntarin kautta kerättyä tietoa käyttöön työtiimeissä. Aineiston keräämisen toteutin haastattelemalla esimiehiä. Haastattelussa on läsnä tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään. Haastattelija on keskustelua ohjaava osapuoli, joka tekee kysymyksiä ja aloitteita, joiden kautta keskustelu pyritään fokusoimaan tiettyjen teemojen ympärille. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 23.) Haastattelun avulla pystytään olemaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, joka mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Haastattelun kautta pystytään täsmentämään vastauksia ja saamaan esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72–73) on samoilla linjoilla. Heidän mukaansa haastattelun aikana pystytään oikaisemaan väärinymmärryksiä, selventämään ilmauksia ja käymään keskusteluja epäselvistä sanavalinnoista. Haastattelun valtti onkin sen tuoma joustavuus. (Emt. 2009, 72–73.) Tekemissäni haastatteluissa esiin tulikin haastattelumenetelmän mukautuvuus tilanteittain, sillä pystyin tarkentamaan kysymyksiä ja esittämään lisäkysymyksiä, joiden avulla sain lisäinformaatiota aiheesta. Haastattelemisen on kuitenkin hidas tutkimusmetodi, sillä haastattelurungon tekeminen, haastateltavien hankkiminen, haastattelut, litterointi ja analysointi vievät aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Toteutin haastatteluni teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla. Teemahaastattelussa sama kysymys esitetään kaikille ja vastaajat voivat vastata omin sanoin. Lähtökohtana on, että haastateltavat ovat kokeneet saman asian ja pystyvät keskustelemaan samasta asiasta heidän omasta näkökulmastaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle etukäteen valittujen teemojen ympäriltä. Teemahaastattelussa ei voi siis kysellä mitä tahansa. Teemojen ympärille on rakennettu tarkentavia kysymyksiä, joita voidaan esittää tutkittaville. Metodologisesti katsottuna teemahaastattelussa tuodaan esille ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamiaan merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Haastatteluja tehdessä oli mielenkiintoista huomata, kuinka erilaista keskustelua syntyi aiheen ympäriltä, vaikka kaikilla esimiehillä oli sama haastattelupohja, jonka mukaan keskustelua käytiin.

Haastattelin jokaisen esimiehen yksitellen. Yksilöhaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska halusin antaa jokaiselle vastaajalle mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan rauhassa, omin sanoin sekä ilman muiden ihmisten tuomia paineita. Haastattelujen aikana olin kiinnostunut haastateltavien omista ajatuksista, kokemuksista ja mielipiteistä liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen lapsiperheiden sosiaalityössä. Yksilöhaastattelu antoi tähän paremman mahdollisuuden kuin esimerkiksi ryhmähaastattelu, joka oli myös alkuun mielessäni haastattelumenetelmänä. Yksilöhaastattelun etuna on, että sen kautta pystyy kuulemaan herkemmin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja haastateltavat saattavat nostaa rohkeammin esiin arkoja tuntemuksiaan. Jokainen henkilö kuitenkin kokee asiat aina yksilöllisesti, ja näin ollen jokainen haastattelukerta on hyvin ainutlaatuinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.) Tämän havaitsin myös haastatteluja tehdessäni.

Haastateltavien löytämisessä minua auttoi sosiaalialan osaamiskeskus Pikassoksen henkilökunta välittämällä minulle ilmapuntarihankkeen laaja-alaiseen testausvaiheeseen osallistuneiden esimiesten yhteystietoja. Yhteystietojen myötä lähdin kartoittamaan esimiesten kiinnostusta osallistua tutkielmani tekemiseen. Lähetin alkuun esimiehille sähköpostia, jossa kerroin omasta tutkielmastani ja toiveesta päästä haastattelemaan sosiaalipalvelujen ilmapuntariin osallistuneita esimiehiä. Sähköpostitse tavoittaminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi. Sain sähköpostin kautta kontaktin vain kolmeen esimiehistä. Kahdelle heistä haastattelu sopi ja yksi heistä kieltäytyi. Kahdelta esimiehellä kävin kysymässä henkilökohtaisesti haastattelun onnistumisesta sekä kaksi haastateltavaa sain kiinni puhelimitse. Haastattelut toteutettiin tammi-maaliskuun 2021 välisenä aikana. Välitin jokaiselle esimiehelle ennen haastattelun toteutumista sähköpostilla haastatturungon ja muuta oleellista tietoa, johon he pystyivät tutustumaan, ennen haastattelun toteutumista. Haastatteluun suostuneiden esimiesten kunnista hain tutkimusluvut, jotka minulle myös myönnettiin. Lisäksi minulla oli tutkimuslupa sosiaalialan osaamiskeskus Pikassokselta. Tein haastatteluja sekä kasvotusten että verkkovälitteisesti. Nauhoitin kaikki haastattelut osallistujien suostumuksella. Haastattelut kestivät noin 40–50 minuuttia.

Tutkielmaani osallistui kuusi johtavaa sosiaalityöntekijää. Tässä tutkielmassa puhun heistä esimiehinä, sillä se täsmää paremmin teoriani kanssa. Yhteensä haastateltavia esimiehiä oli neljästä eri kunnasta. Kaikki haastateltavani olivat naisia ja he olivat iältään 41–53-vuotiaita. Sosiaalityön kentällä he olivat työskennelleet kuudesta vuodesta yli 20 vuoteen. Tämänhetkisissä työtehtävissä esimiehet olivat työskennelleet keskimäärin kaksi vuotta. Osa

esimiehistä oli käynyt työhyvinvointiin tähtääviä koulutuksia muun muassa Tampereen yliopistossa tai Tampereen ammattikorkeakoulussa. Toisilla esimiehistä oli pohjalla vain esimiestyöhön liittyviä kursseja, joissa yhtenä osa-alueena oli työhyvinvointi.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla kaikki haastattelut. Litterointi tarkoittaa nauhoitettujen haastatteluiden muuttamista tekstimuotoon (Ruusuvuori & Nikander 2017, 367). Tein yleislitteraation, jolla tarkoitetaan, että auki kirjoitetaan kuullun puheen sisältö mukaan lukien niin sanotut tilke sanat. Tämä riittää silloin, kun ollaan kiinnostuneita puheen sisällöstä. Silloin kun analyysimetodina käytetään sisällönanalyysiä, ei ole tarpeenmukaista tuoda esiin esimerkiksi taukoja ja äänensävyjä. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 367.) Kirjoitin haastattelut auki Word-tiedostolle käyttäen fonttina Times New Roman ja fonttikokoa 12 sekä riviväliä 1,5. Yhteensä aineistoa kertyi 51 sivua.

Tutkielmassani haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys anonymisoitiin. Haastatteluissa käytetään erilaisia anonymisoinnin tekniikoita. Näitä ovat muuttaminen, poistaminen ja kategorisointi. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017.) Itse käytin kategorisointia, joka tarkoittaa, että tunnistetiedot viedään yleisemmälle tasolle. Esimerkiksi omassa tutkielmassani en puhu kunnan nimistä, joissa haastattelemani esimiehet työskentelevät vaan tuon yleisemällä tasolla esille esimiesten näkemyksiä. Koin, että anonymisointi ei kuitenkaan ollut täysin mutkatonta, sillä haastateltavat olivat joka tapauksessa tunnistettavissa, koska he ovat osallistuneet sosiaalipalvelujen ilmapuntarihankkeeseen, joka koskettaa vain tällä hetkellä Pirkanmaan kuntia. Jatkan tämän aiheen käsittelyä luvussa 5.4, jossa pohdin myös eettisestä näkökulmasta esimiesten tunnistettavuutta.

Tutkimusaineiston analyysikeinoja on monia. Jos tavoitteena on selittämisen sijasta pyrkiä ymmärtämään aineistoa, voidaan hyödyntää laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Tutkijan tärkeä tehtävä on miettiä, mikä menetelmä antaa parhaan lopputuloksen tutkimustehtävän kannalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jonka myös itse valitsin analyysin tekemiseen. Menetelmää voidaan hyödyntää yksittäisenä analyysimetodina tai sitä voidaan käyttää väljemmin osana tutkimuksen viitekehystä. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää silloin, kun aineistona toimii kirjalliseen muotoon saatettu tuotos, josta halutaan lisää informaatiota. Kirjallinen tuotos voi olla

esimerkiksi kirjat, artikkelit, haastattelut, kirjeet tai miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysin avulla tutkija pyrkii muodostamaan tiiviin ja selkeän kuvauksen tutkittavasta aiheesta, jonka jälkeen tutkija tekee johtopäätökset tuloksistaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103, 108.)

Toteutin aineistoni analysoinnin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa yksinkertaistetusti teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, niin sanotusti alhaalta ylös (Eskola & Suoranta 1998, 19, 83). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 103–113) tuovat esille, että aineistolähtöinen sisällönanalyysi rakentuu kolmivaiheisesta prosessista eli redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista. Redusoinnissa eli pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio pois. Tutkimustehtävä ohjaa tätä prosessia. Omassa tutkielmassani kävin läpi litteroitua aineistoa ja värjäsin tekstikohdat, jotka olivat olennaisessa asemassa tutkimuskysymysteni kannalta. Poimin nämä kohdat myös erilliselle Microsoft Word -tiedostolle ja pelkistin ilmauksia.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>”Meillä on ollut tilanteita, että on ollut sen verran kuormittavia asiakastilanteita, että meillä on sitten on ihan sovittu, että työntekijä voi käydä yksilötyönohjauksessa, kun ne aiheuttaa niitä tunnereaktioita, mitkä sitten taas vaikuttaa ihan siihen työntekijän jaksamiseenkin.” (Haastateltava3)</i>	Tunne reaktioiden purkaminen työnohjauksessa, jotta työssä jaksetaan.
<i>”Jos sulla on vaikka tosi vaikee asiakastilanne, jonka kaa sä oot tosi yksin niin sit mä ajattelen, että se on äärimmäisen tärkeätä, että on aikaa sille asialle just silloin, siinä oikeessa hetkessä.” (Haastateltava1)</i>	Vaativat asiakastilanteet tarvitsevat käsittelyä oikea aikaisesti.

Kun olin saanut alkuperäistä tekstiä tiivistettyä pelkistettyjen ilmausten myötä, siirryin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyvaiheeseen. Ryhmittelyvaiheessa pelkistetyt ilmaukset pyritään järjestämään samankaltaisuuksien mukaan ryhmiksi. Näiden ryhmien mukaan muodostuu alaluokkia ja nämä edelleen ryhmitellään yläluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Lähdin ryhmittelemään yhteen keskenään samankaltaisia aihealueita. Tämä ei kuitenkaan ollut kovin yksinkertaista. Jouduin kerta toisensa jälkeen lukemaan aineistoani, jotta sain

hiottua aineistoani sopiviin alaluokkiin. Ryhmittelyä toteutin sekä Word tiedostojen avulla että paperilla sovitellen pelkistettyjä ilmauksia eri luokkiin. Paperilla käytin värikynää ja yhdistelin näin ollen samoja teemoja yhteen ryhmään. Tein useamman ryhmittely kierroksen, jotta olin tyytyväinen lopputulokseen ja alaluokkiin, joita aineistosta nostin esiin. Eskolan (2018) mukaan tässä kohtaa on tyypillistä, että tutkija joutuu käyttämään luovuuttaan ja aktiivisesti hiomaan aineiston ala- ja yläluokkia. Alaluokkien ryhmittelyn jälkeen muodostin niitä kuvaavia yläluokkia.

Ryhmittelyn jälkeen seurasi aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tunnistetaan viimeistään tutkimuksen näkökulmasta olennainen tieto ja tiedon nojalla saadaan muodostettua teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa yhdistellään luokituksia niin pitkään kuin aineisto antaa siihen mahdollisuuden. Abstrahointia jatkamalla saadaan muodostettua pääluokkia ja lopulta aineiston pääluokkien pohjalta muodostetaan yhdistävä luokka. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–113.) Alla olevasta taulukosta on havaittavissa esimerkin kautta omaa ryhmittelyäni kohti kokoavaa käsitettä eli pääluokkaa ja lopulta yhdistävän luokan muodostuminen.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä kohti yhdistävää luokkaa.

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Arkisessa työssä voidaan hyvin	Työolosuhteet	Hyvinvoinnin osatekijät
Työn perusasiat ovat kunnossa		
Tunnereaktioiden purkaminen	Konkreettinen tuki	
Asiakastilanteiden reflektointi		

Omassa tutkielmassani aineiston teemoittelu tuki sisällönanalyysin tekemistä. Teemoittelussa aineisto jaotellaan palasiin ja järjestetään eri teemojen alle. Varsinaisessa teemoittelussa pyritään löytämään samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. Teemahaastattelussa hyödynnetyt teemat voivat esimerkiksi toimia myös analyysin teemoina, jolloin analysointi on melko luontevaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Eskolan ja Suorannan (2000, 178) mukaan teemoittelu on suotuisa analyysimenetelmä, kun tarkoituksena on ratkaista käytännönläheistä ongelmaa. Aineistosta on pystyttävä valitsemaan tutkimustehtävän osalta olennaiset tekijät, jotka teemoitellaan. Erityisesti toisen tutkimuskysymyksen kohdalla hyödynsin teemoittelua. Teemoittelun kautta lähdin hakemaan merkityskokonaisuuksia siihen, miten esimiehet kuvailevat sosiaalipalveluiden ilmapuntaria kehittämisen työvälineenä. Kävin aineistoani

useampaan kertaan läpi ja sain nostettua esiin toistuvia teemoja, jotka eri tavalla vaikuttavat tutkimuskysymykseeni. Teemoittelun kautta esille tuli kyselyyn vastaamiseen, tulosten käsittelyyn, sosiaalipalvelujen ilmapuntarin hyviä ja huonoja puolia sekä ilmapuntarin jatkkoon liittyviä ajatuksia.

Tarkemmin analyysin tuloksia esittelen luvussa kuusi. Luku on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäisessä tarkastelen yleisemmällä tasolla työhyvinvoinnin kehittämistä. Luku rakentuu viidestä yhdistävästä luokasta. Yhdistävien luokkien alle rakentuu 15 pääluokkaa, jotka rakentavat tarkemmin lukujen sisällön. Tarkempi taulukko luokista löytyy liitteenä. Luvun kuusi toinen alaluku käsittelee ilmapuntaria työvälineenä. Luvussa käsitellään konkreettisemmalla tasolla kehittämistä. Analyysin kautta esille tuli tiedon keruuseen, tiedon käsittelyyn, työvälineeseen ja jatkonäkymään liittyviä teemoja, joita avaan kappaleessa tarkemmin.

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä osa tutkimusprosessia. Eettisten periaatteiden noudattaminen turvaa hyvän tieteen käytännöt. Lähtökohtaisesti kaiken tutkimuksen tulisi nojata ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen sekä tutkittavien yksityisyyden suojaamiseen ja vahingon välttämiseen. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357.) Tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että tutkija selventää tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät sekä osallistumiseen sisältyvät mahdolliset riskit. Tutkijan ei tule pakottaa ketään osallistumaan tutkimukseen, vaan jokaisella tulee olla oikeus kieltäytyä niin halutessaan. Tutkittavilta saatu tieto on luottamuksellista, jolloin tietoja ei voida luovuttaa ulkopuolisille. Tutkimuksesta saatua tietoa ei voi myöskään käyttää muuhun tarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on suotavaa esiintyä tutkimuksessa nimettömänä. Tutkijan tulee olla tutkimuksessaan rehellinen ja toimia sopimusten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 7) ohjeistusten mukaan tutkimuksessa tulee seurata tiedeyhteisön hyväksymiä toimintamalleja eli yleistä huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimustyössä. Tutkielmaa tehtäessä on tärkeä huomioida myös eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmien käyttö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 7) mukaan asianmukaiset viittaukset, joilla kunnioitetaan muiden tekemiä tekstejä, tulee myös huomioida tutkielmaa tehtäessä. Myös Kuula (2015, 18) tuo esille, että tutkimuseettisesti

tutkijoita ohjaa tiedon luotettavuutta ilmentävät normit. Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja asianmukainen arkistointi lisäävät tiedon luotettavuutta. Tutkimuksessa luotettavuutta saadaan ylipäättään sen myötä, kuinka tarkkaan tutkimuksen tekemiseen liittyvät ratkaisut tuodaan lukijalle julki. Asianmukaisella informaatiolla lukijalle annetaan mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 141.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä on merkityksellistä korostaa analyysin reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetin kautta tutkimuksessa korostuu analyysin johdonmukaisuus ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. On tuotava ilmi kaikki tutkimuksen aikana toteutetut rajaukset ja valinnat sekä analyysin periaatteet, jotta mahdollisimman vähän jäisi sattuman varaan. Luotettavuus rakentuu, kun lukijalle havainnollistetaan mistä aineisto koostuu, mutta myös sen mahdolliset rajoitukset. Validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että aineisto ja siitä tehdyt päätelmät vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Merkitykselliseksi nousee tutkimuksen aikana tehtyjen valintojen perustelu sekä analyysin säntillisyyden. (Ruusuvaara ym. 2010, 27.)

Omassa tutkimuksessani aineistoni kerättiin haastatteluiden avulla, jotka nauhoitin. On eettisesti kestävää pyytää lupa haastattelun nauhoittamiseen, jonka myös tein haastatteluiden yhteydessä. Eettisesti on tärkeä huomioida myös, että haastattelun myötä kerätystä aineistosta tulee osata poistaa kaikki sellaiset seikat, jotka voivat johtaa haastateltavien tunnistamiseen. Tutkimukseni ei tule aiheuttaa tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (kts. TENK 2019, 7.) Haastatteluaineiston avulla tuotetun tiedon raportointivaiheessa on siis tärkeä pohtia henkilöiden tunnistettavuuteen liittyviä seikkoja. Omassa tutkielmassani haastattelin Pikassoksen ilmapuntarihankkeen laaja-alaiseen testausvaiheeseen osallistuneiden tiimien esimiehiä. Ajattelen, että nämä esimiehet olivat jollakin tapaa tunnistettavassa asemassa, koska hankkeeseen osallistui vain rajallinen määrä työntekijöitä ja heidän esimiehiänsä. Minun tulikin olla erityisen tarkka tutkielmaani kirjoittaessa, että poistan kaikki sellaiset seikat, joista esimiehet ovat tunnistettavissa. Kuula (2011, 253) on tuonut esille, että tunnistettavuuteen liittyy merkittävästi tunnistettavien poistaminen eli anonymisointi. Tutkijalla on viime kädessä vastuu siitä, että tutkittavilla säilyy yksityisyyden suoja. Anonyymiyttä on tärkeä kunnioittaa, sillä osa tutkittavista osallistuu tutkimukseen siitä syystä, että tutkija on luvannut tunnistamattomuuden. (Emt. 2011, 257–259.) Kerroinkin jokaisen haastattelun alussa, että en tule omassa tutkimuksessani tuomaan esille haastateltavan nimeä tai työnantajaa.

Tutkielmassani minun tuli huomioida henkilötietoja käsittelevä EU:n yleinen tietosuoja-asetus sekä tietosuojalaki (1050/2018), joissa tuodaan esille henkilöiden suojelusta henkilötietoja käsiteltäessä.

Tutkimusta tehdessäni minun oli tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että omasta työstään puhuminen voi olla esimiehille henkilökohtainen aihe. Tutkimusta tehtäessä on hyvä pitää mielessä, että esimiehet saattavat joutua palaamaan sellaisiin asioihin, jotka eivät ole heille mieleisiä tai helppoja käsiteltäviä. Haastatteluissa kysymykset koskettivat muun muassa sitä, miten työyhteisössä panostetaan työhyvinvointiin ja miten esimiehet itse vaikuttavat työhyvinvoinnin rakentumiseen. Samalla siis keskustelimme siitä, miten esimies suorittaa omaa työtään. Eettisten periaatteiden mukaisesti on tärkeä kiinnittää huomiota tutkittavan itsemääräämisoikeuteen. Sen lisäksi, että tutkittavalla on oikeus päättää, osallistuuko hän tutkimukseen hän voi itse määritellä sen jättääkö vastaamatta joihinkin tutkijan esittämiin kysymyksiin, jos ne tuntuvat liian henkilökohtaisille tai haastaville vastata. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 358.) Tekemissäni haastatteluissa ei kuitenkaan kukaan jättänyt vastaamasta, mutta ajattelen, että tämä oli hyvä tiedostaa haastatteluja tehdessä. Osassa haastatteluissa esiin nousi se, että esimies on oman työtiiminsä edustaja ja hänen toimintansa vaikuttaa osittain siihen, miten työyhteisössä voidaan. Itselleni tuli tunne, että nämä olivat osalle esimiehistä osittain haastaviakin keskustelun aiheita. Osassa haastattelussa esille nousi esimerkiksi esimiehen tuen riittämättömyys. Ajattelen, että tämä voi olla osalle esimiehistä vaikeakin asia kohdata ja sitä haluttiin selitellä, mikä tällaiseen tulokseen on johtanut. Haastattelukysymysten pohjalta juteltiin työyhteisöön liittyvistä aroista aiheista, mitkä asiat ovat huonosti ja mihin tarvitaan kehitystä. Keskusteluissa esimiehet saattoivat joutua pohtimaan olisiko hän voinut toimia jonkin asian suhteen toisella tapaa, jotta niin sanottu negatiivinen tulos olisi saatu vältettyä työhyvinvointi kyselyssä.

Ajattelen, että eettisesti on tärkeä kiinnittää huomiota myös omiin ajatuksiini työhyvinvoinnista. Koen, että minun on hyvä pohtia sitä, miten omat mielikuvani työhyvinvoinnista ohjaavat omaa havainnointiani ja millaisiin asioihin kiinnitän huomiota esimerkiksi aineistoanalysoidessani. Tutkielmaan kirjoittamiseen liittyy merkittävä määrä käsitteiden valintoja ja niiden valinnalla on eettisiä merkityksiä. Käsitteiden valinnalla on merkittävä funktio, sillä ne ohjaavat tutkimuksen edetessä tehtäviä valintoja ja tulkintoja. Käsitteet peilautuvat myös teoriaan, jolle tutkimus perustuu. Käsitteiden valinta kuvastaa tutkijan näkökulmaa tutkittavaan ilmiökenttään ja saattaa tuoda esille tutkijan asenteita

tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Pohjola 2003, 61–62.) On huomioitava, että tutkimus on tutkijansa näköinen, sillä aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kypsyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin aikana (Kiviniemi 2001, 68). Tästä lähtökohdasta on hyvä huomioida, että samoja tuloksia ei välttämättä synny toisen tutkijan toimesta, jos emme jaa samankaltaista ajatusmaailmaa. Tutkija tekee omista lähtökohdistaan käsin tulkintoja omasta aihealueestaan ja sen kautta myös tutkimuskohteestaan. (Granfelt 2000, 101.) On myös hyvä tiedostaa, että olen ollut mukana itse seuraamassa ilmapuntariin liittyvää keskustelua kehittämissä vaiheissa ja täyttänyt omassa työyhteisössäni ilmapuntarikyselyitä. Tämän myötä minulle on kertynyt ennakkonäkemyksiä aiheesta työntekijän näkökulmasta käsin. Tämä lähtökohta on varmasti voinut myös osaltaan vaikuttaa valintoihini tiedostamatta. Olen kuitenkin pyrkinyt laittamaan tietoisesti sivuun ne ajatukset, joita minulle on kertynyt työni kautta. Olen pyrkinyt ottamaan itselleni tutkijan roolin ja ulkopuolistamaan itseni niistä ennakkotiedoista, joita minulle on kertynyt.

6 Näkemys työhyvinvoinnin kehittämisestä

Tässä luvussa vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiini. Ensimmäisessä tulosluvussa 6.1 esittelen, millaisia tekijöitä esimiehet nostivat esiin työhyvinvoinnin kehittämisestä yleisellä tasolla. Analyysin kautta muodostui viisi yhdistävää luokkaa; tärkeimmät hyvinvoinnin osatekijät, työn luonteen erityispiirteet, kehittämisen edellytykset, kehittämisen keinot ja näkemys tulevaisuudesta. Yhdistävien luokkien alle muodostui useita erilaisia pääluokkia, jotka rakentavat tämän luvun. Toinen luku 6.2 käsittelee ilmapuntaria ajankohtaisena kehittämistoimintana. Luku perustuu esimiesten kokemuksiin ilmapuntarin käytöstä. Analyysissa esille tuli toistuvia teemoja, joita esimiehet korostivat puheessaan kertoessaan ilmapuntarin käytöstä osana työhyvinvoinninkehittämistä. Näitä teemoja olivat tiedon kerääminen, tiedon käyttö, työväline ja jatkonäkymät.

6.1 Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat tekijät

6.1.1 Tärkeimmät hyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvoinnin rakentaminen lähtee liikkeelle siitä, että tärkeimmät hyvinvoinnin osatekijät ovat huomioitu työn tekemisessä. Hyvinvoinnin osatekijät mahdollistavat työssä viihtymisen ja jaksamisen sekä näin ollen luovat pohjan kehittämistoiminnalle. Aineistossani esimiehet nostivat esille työhyvinvoinnin lähtökohdiksi työolosuhteet, konkreettisen tuen, yleisen arvostuksen sosiaalityötä kohtaan sekä rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa onnistumisen. Kehittämistoiminta kuvattiin haastavana, jos nämä työn peruselementit eivät olleet kunnossa.

Työolosuhteet

Haastatteluissa työolosuhteet nousivat esille, sillä niiden koettiin olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Työolosuhteilla tarkoitettiin muun muassa asianmukaista työympäristöä ja työmäärä. Ennen kuin muunlaista kehittämistoimintaa voitiin viedä eteenpäin, katsottiin, että työolosuhteiden tulisi olla kohtuulliset. Esimiehet kuvasivat, että tällä hetkellä lapsiperheiden sosiaalityössä ei pystytä puhumaan hyvinvoinnista vaan ennemminkin pärjäämisestä. Jo pärjäämisen eteen koettiin joutuvan tekemään paljon töitä.

Työolosuhteiden kohdalla korostui erityisesti arkisen työn merkitys työhyvinvoinnille. Esimiehet kuvasivat, että haastavalla alalla työskennellessä ensisijainen fokus tulisi olla

arkipäiväisessä hyvinvoinnissa. Tämän nähtiin tarkoittavan sitä, että töihin tullaan mielellään ja työpäivän päätteeksi ei olla täysin uupuneena. Työhyvinvoinnin kuvattiin rakentuvan perusasioista. Esimerkiksi työn ulkopuolisella ajanvietolla ei koettu pystyttävän nostattamaan työhyvinvointia, jos muuten työn tekemiseen liittyvät olosuhteet eivät olleet kunnossa. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kiteyttävät, kuinka arkinen työ määrittelee työolosuhteet. Muut työhyvinvointiin tähtäävät toimenpiteet tulevat vasta sen jälkeen, kun jokapäiväinen työympäristö on kunnossa.

”Mä en usko mihinkään sirkustempuihin tai sellaisiin niin kun tavallaan työn ulkopuolisiin juttuihin. ... Mun mielestä on tärkeintä, että siinä arkipäivässä voidaan hyvin, siinä jokapäiväisessä työelämässä.” (Haastateltava6)

”Mun mielestä on tärkeintä, että siinä arkipäivässä voidaan hyvin, siinä jokapäiväisessä työelämässä. Että, silloin työolosuhteet pitäisi olla semmoiset, että on mukava tulla töihin ja täältä ei lähdetä ihan uupuneena.” (Haastateltava2)

Työolosuhteisiin vaikuttavana tekijänä nähtiin myös hallinnan tunne omasta työstä. Haastateltavat liittivät hallinnan tunteen lisäävän työhyvinvoinnin kokemusta. Seuraava aineisto-ote kuvaa hyvin sitä, kuinka hallinnan tunne lähtee siitä, että työntekijä kokee olevansa tilanteen päällä eikä muiden vietävissä:

”Työhyvinvoinnista iso osa tulee siitä, että sulle on tunne, että sä hallitset sen tilanteen ja työn. Että, sä oot jotenkin sen tilanteen päällä eikä niin, että joku muu... Että sä oot vaan kyydissä ja joku muu hallitsee. Että, se hallinnan tunne ja jos sen menettää niin sitten kiireesti pitää olla jotkut keinot saada se takaisin.” (Haastateltava5)

Teoriassa työn hallinta lähtee liikkeelle työntekijän omasta kokemuksesta. Työntekijällä tulee olla tunne siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työtehtäviin ja työtahtiin (Manka & Manka 2016, 28.) Haastateltavat kuvasivat esimerkkinä, että työnhallinnan kokemus koostuu siitä, että pystyy tekemään kirjaukset ja päätökset ajallaan. Työn hallinnan tunnetta on vaikea saavuttaa, mikäli tehtävät eivät ole kohtuullisesti mitoitettuja ja työn määrä ylittää realistisuuden rajat. (Meltti & Kara 2009.) Lapsiperheiden sosiaalityön haasteellisista työolosuhteista kertoo se, että esimiehet näkevät työn hallinnan esteenä olevan sellaiset tekijät, jotka ovat osa työn välttämätöntä sisältöä. Kun välttämättömiä työtehtäviä ei pystytä tekemään

ajallaan, työmäärä ei ole oikein mitoitettu ja joudutaan priorisoimaan työtehtävissä. Näin ollen työmäärää ei voida pitää asianmukaisena ja työmäärän ja työn hallinnan välille syntyy ristiriita.

Aineiston mukaan työolosuhteisiin vaikuttaa myös se, että työntekijöillä on selkeä käsitys heidän perustyötehtävistään. Työhyvinvoinnin tunnistettiin lisääntyvän, kun työntekijällä on selkeä ja rajattu käsitys, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Työyhteisöissä toivottiin, että työnjako ja toimintaohjeet ovat yksiselitteiset. Esimiehet kuvasivat, että osassa työtiimejä oli lähdetty miettimään tiimirakenteiden toimivuutta ja palvelupolkujen selkeyttä, jotta työtehtäviin oli saatu luotua selkeä rakenne. Seuraava aineisto-ote kuvaa työn selkeiden rakenteiden olevan yhteydessä työhyvinvointiin:

”Kun on selkeät systeemit niin sillä on vaikutusta työhyvinvointiin, koska niin kun työntekijät pystyy silloin keskittyy ydin työhön ja ydinosaan eikä silloin tavallaan aikaa mee sen miettimiseen, miten jotkut asiat menee, taikka mistä kysyä tai jotain muuta.” (Haastateltava2)

Konkreettinen tuki

Konkreettisen tuen saaminen lapsiperheiden sosiaalityössä koettiin erityisen tärkeäksi. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että se kaipasi eniten kehittämistä. Konkreettisesti tuella tarkoitettiin aineistossani oikea aikaista tukea omalta esimieheltä, työnohjauksesta ja työterveyshuollosta. Haastatteluissa nousi esiin myös kollegiaalinen tuki sekä lastensuojelun systemisen toimintamallin käyttäminen osana työtä. Systeminen toimintamalli tarkoittaa tiimityötä, jossa lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä saa tukea moniammatilliselta tiimiltä, johon kuuluu myös perheterapeutti (THL 2021b). Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta on tärkeä panostaa niihin asioihin, jotka työntekijät itse kokevat tukevan työhyvinvointia. Useampien esimiesten haastatteluista tuli esille, että on tärkeä pyrkiä kehittämään niitä foorumeita, joissa työn tuomia haasteita pääsee refleктоimaan ja haastaviin asiakastilanteisiin saa konsultatiivista tukea.

Omalta esimieheltä saatava tuki on yksi ensisijainen konkreettisen tuen muoto sosiaalityön kentällä. Aineistossa esimieheltä saatava tuki kuvattiin yhtenä tärkeimpänä työhyvinvoinnin rakentajana. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvasivat esimieheltä saatavan tuen merkitystä vaikeissa asiakastilanteissa:

”Että tavallaan siihen konsultatiiviseen esimiestyöhön, kun nää tilanteet on niin vaikeita, asiakastilanteet, niin niissä tarvii sitä reflektiota, että vaikka olis kuinka kokenutkin niin siitä huolimatta on ihan hyvä välillä istua yhdessä alas ja lähteä pohtimaan niitä.” (Haastateltava3)

”Jos sulla on vaikka tosi vaikee asiakastilanne, jonka kaa sä oot tosi yksin niin sit mä ajattelen, että se on äärimmäisen tärkeä, että mulla esimiehenä on aikaa sille asialle just silloin, siinä oikeessa hetkessä. Kun ihminen kuormittuu, jos se joutuu yksin sitä kantamaan.” (Haastateltava1)

Lapsiperheiden sosiaalityössä kohdataan paljon haastavia asioita. Työntekijä joutuu omassa työssään käyttämään harkinnanvaraista päätöksentekoa ja julkista valtaa, jotka eivät ole täysin mutkattomia asioita. Samalla työntekijän tulee pitää mielessä lapsen edun toteutuminen. (kts. Yliruka ym. 2020, 10.) Nämä ovat isoja asioita, joita on hyvä pystyä refleктоimaan oman esimiehen kanssa. Osa esimiehistä toi esille käytännön esimerkkejä siitä, miten konkreettinen tuki mahdollistetaan työpaikoilla. Esimiehet nostivat esille fyysisen läsnäolon työpaikalla. Vaikka viime vuoden ajan on eletty etätyötä suosivassa työkuulttuurissa, on osa esimiehistä saanut kiitosta siitä, että he ovat olleet fyysisesti tavattavissa. Aineiston perusteella esimerkiksi työhuoneen oven auki pitäminen viestitti helposti lähestyttävyydestä. Puhetta oli myös siitä, kuinka tärkeä on varata aika asioiden purkamiseen myöhempään ajankohtaan, jos siinä hetkessä on huono ajoitus.

Tutkimuksessani korostui myös työnohjauksen merkitys osana konkreettista tukea. Työnohjaus nähdään tavanomaisesti haastavien ihmissuhde- ja opetustyön ammattilaisten keinona kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa ja ammatillista kasvua. Sosiaalityön kentällä sitä on hyödynnetty sosiaalityön erityisluonteen vuoksi, jossa tehdään vaativaa asiakas- ja ihmissuhdetyötä. Sosiaalityön kuormittavuus ja uupumisen riskit edellyttävät jo itsessään työnohjauksen kaltaista oman työn pohdinnan tilaa ja tukirakennetta. (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen, 2007, 18.) Työnohjaus voidaan katsoa olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnille, sillä lapsiperheiden sosiaalityössä kohdataan monimutkaisia tilanteita, joissa tarvitaan syvempää ymmärrystä toimintatavoista sekä moraalista järkeilyä. Työnohjauksessa on mahdollisuus päästä keskustelemaan työssä kohdattavista kuormittavista tilanteista, joiden auki puhuminen nähtiin tärkeänä. Esimiesten haasteluista kävi ilmi, että työnohjausta oli jo pyritty lisäämään muutamissa työtiimeissä haastavien asiakastilanteiden purkamista varten. Useimmat työtiimit

hyödynsivät ryhmämuotoista työnohjausta, mutta myös yksilötyönohjaukseen oli annettu mahdollisuus.

”Meillä on ollut tilanteita, että on ollut sen verran kuormittavia asiakastilanteita, että meillä on sitten on ihan sovittu, että työntekijä voi käydä yksilötyönohjauksessa, kun ne aiheuttaa niitä tunnereaktioita, mitkä sitten taas vaikuttaa ihan siihen työntekijän jaksamiseenkin.” (Haastateltava3)

Aineisto-ote kuvaa hyvin sitä, että kuormittavissa asiakastilanteissa yksilötyönohjaus on tarpeellista, jotta tunnekuormaa pääsee purkamaan henkilökohtaisesti, sillä tunteiden kokeminen on yksilöllistä. Laajempaan yksilötyönohjaukseen panostaminen nähtiin yhtenä keinona kehittää työhyvinvointia, koska sen kautta mahdollistetaan yksilöllinen, käytännönläheinen tuki.

Konkreettisenä työhyvinvointia tukevana tekijänä nähtiin myös työterveyspalvelut. Osa työyhteisöistä oli pyrkinyt saamaan työterveydestä tukea työhyvinvoinnin rakentamiseen ja sen kehittämiseen kohti parempaa. Esimerkiksi työterveyspsykologi oli ollut pohtimassa yhden työtiimin kanssa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja toisessa työtiimissä työpahoinvointia oli pyritty purkamaan työterveyden tuella. Osalla esimiehistä ei kuitenkaan ollut kovin positiivisia kokemuksia työterveyden kautta saatavasta tuesta. Esimiehet kuvailivat asiaa näin:

”Ollaan tarjottu mahdollisuus purkaa tilanteita myös työterveydessä, mutta toki täytyy sanoa, ettei meidän työterveys ole aina ihan helppo kumppani.” (haasteltava5)

”Mä olin yhteydessä työterveyteen asiasta, et voisko ne jeesiä meitä tässä asiassa. Sit mä sain vastauksen, et on yhteydessä lääkäriin asiassa. Ja sit mä en kuullut ikinä mitään. Sit mä kysyin perään ja sit mulle ei ikinä vastattu mitään siihenkään viestiin.” (Haastateltava1)

Arvostus

Hyvinvoinnin osatekijäksi katsotaan myös sosiaalityön yleinen arvostus, joka nousi esille aineistossa useaan otteeseen. Yhteiskunnallisen arvostuksen ja ilmapiirin kuvattiin olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Voidaan ajatella, että yhteiskunnallinen arvostus liittyy vahvasti työhyvinvointiin, sillä sosiaalityö on

yhteiskunnallisesti merkittävä ammatti. Esimiehet puhuivat sen puolesta, että työntekijät voivat hyvin, kun he kokevat saavansa arvostusta osakseen tekemästään työstä. Aineiston perusteella työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, nähdäänkö lapsiperheiden sosiaaliasemalla tehtävä työ merkityksellisenä. Alla olevassa aineisto-otteessa pohditaan lapsiperheiden sosiaalityöhön suhtautumista ja työn arvokkuutta sekä työntekijöiden kainoutta kertoa omasta työstään:

”Varmaan yks sellanen, mitä oon miettinyt niin on varmaan sellainen yleinen arvostus ja asenne, ilmapiiri... mistä käydäänkin keskustelua, että miten siihen työhön suhtaudutaan niin kun. On tosi surullista kuulla, että työntekijät ei esimerkiksi kerro mitä ne tekee työkseen kenellekkään. Ja sellainen, että nähdäänkö se tärkeänä ja miten siitä puhutaan, saako sellaista arvostusta.” (Haastateltava5)

Työn arvostuksesta puhuttaessa esiin nousee usein myös työn palkkaus. Palkkauksen myötä yhteiskunta osoittaa omalla tavallaan arvostusta sosiaalityötä kohtaan.

”Kyllähän sekin, että se palkkaus pitää olla tietenkkin...Se ei suoraan vaikuta siihen työhyvinvointiin... No ehkä sitä kautta, että kokee, että se työ on arvostettua mitä tekee.” (Haastateltava6)

Haastateltava kuvaa, että palkka ei ole suoraan rinnastettavissa työhyvinvointiin, mutta palkkatason kehittyminen lisäisi sosiaalityön ammattilaisten työhyvinvointia siinä mielessä, että työtä arvostetaan ja haastavasta työstä saadaan oikeudenmukainen korvaus. Raunion (2009, 44) mukaan sosiaalityön matala palkkataso nähdään olevan ristiriidassa koulutustason, työn raskauden ja vaativuuden kanssa. Ajatellaan, että yhteiskunnan alhainen arvostus korreloituu myös matalaan palkkaukseen. Tämä tukee hyvin haastateltavieni näkemyksiä.

Yhteiskunnallisen arvostuksen rinnalla on kuitenkin tärkeää, että työntekijöillä itsellään on tunne merkityksellisen työn tekemisestä. Aineistosta nousi esiin kokemus siitä, että vaikka yhteiskunta ei välttämättä tuo julki sosiaalityön arvostusta ja tunnista sen merkityksellisyyttä, olennaisinta on se, että työntekijä kokee itse oman työnsä tärkeäksi. Asiaa kuvailtiin seuraavasti:

”Merkityksellisyyden tunne myös omasta työstä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Se, että tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä auttaa jaksamaan. Antaa tunteen sille, miksi me ylipäättään tullaan työpaikalle, joka aamu.” (Haastateltava6)

Rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen

Olellisena työhyvinvoinnin osatekijänä nähtiin myös rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen. Yksi työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta merkittävä toive esimiehiltä oli, että työntekijöitä olisi riittävästi ja työtiimissä olisi mahdollisimman vähän vaihtuvuutta. Esimiehet kuvasivat, että työhyvinvointia kohentaa se, että lapsiperheiden sosiaalityössä sitoudutaan työhön. Sitoutumiseen myötävaikuttaa se, että kaikki vakanssit ovat täytettyinä. Näin työmäärä saataisiin pysymään kohtuullisena. Lapsiperheiden sosiaalityössä työ on henkisesti raskasta ja osassa kunnissa työmäärä työntekijää kohden on suuri. Tämä on havaittu myös muissa tutkimuksissa. (kts. Forsman 2010; Mänttari-van der Kuip 2015a; Baldschun 2018.) Paremman rekrytoinnin avulla tunnistettiin pystyttävän vaikuttamaan ehkäisevässä mielessä työntekijöiden eettiseen kuormittumiseen, joka taas johti parempaan sitoutumiseen työhön. Eettiseen kuormittumiseen nähtiin vaikuttavan sen, että työ pystytään tekemään asianmukaisesti ja asiakkaiden asioihin pystytään oikeasti paneutumaan. Tämä edellyttäisi riittävästi työntekijöitä.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että tällä hetkellä rekrytointihaasteet lapsiperheisen sosiaalityöhön ovat merkittäviä. Kun lapsiperheiden sosiaalityön avoimiin virkoihin ei saada rekrytoitua työntekijöitä, heijastuu tämä väistämättä muiden työntekijöiden kasvavana työmääränä. Rekrytointihaasteista johtuen työntekijät joutuvat tekemään useamman ihmisen työt. Esimiehet jakoivat keskenään ajatuksen siitä, että työhyvinvointiin voidaan panostaa sen kautta, että työntekijöitä on riittävästi jakamassa työtaakkaa. Asiaa kuvailtiin seuraavasti:

”Kun me ei saada rekrytoitua sosiaalityöntekijöitä, niin sitten niitä asiakkuuksia jaetaan niille olemassa oleville sosiaalityöntekijöille ja he eivät pysty tekemään muuta kuin sen akuutin ja pakollisen” (Haastateltava4)

”No kyllä mä sanon, että se työhyvinvointi kehittyy sillä, että me saadaan sosiaalityöntekijöitä lisää. Sillä se kehittyy. Se on suurin tekijä, joka heikentää muiden työhyvinvointia tällä hetkellä.” (Haastateltava5)

Aineisto-otteissa tuodaan esille, että työntekijäpulasta johtuen lapsiperheiden sosiaalityössä pystytään kiinnittämään huomiota vain kriittiseen ja välttämättömään asiakastyöhön, jonka ei tulisi olla sosiaalityön lähtökohta. Pitkään jatkuneet rekrytointihaasteet koettiin olevan riski työsuhteessa olevien työhyvinvoinnille.

Haastatteluihin osallistuneet esimiehet myös tiedostivat sen, että sosiaalityöntekijöiden rekrytointihaasteet ovat valtakunnallisella tasolla ongelma. Yksittäisen työtiimin tai kaupungin on vaikea ratkaista niitä. Rekrytointihaasteiden rinnalla nostettiin esiin myös palkkakeskustelu. Esimiesten mukaan palkkaus on yksi tekijä, jolla voidaan pyrkiä lisäämään työntekijöiden houkuttelevuutta hakea alalle. Esimiehet kuitenkin tunnistivat, että palkkaus on osa-alue, joihin työtiimeissä ei voida vaikuttaa vaan se päätöksenteko tehdään jossain muualla. Keskisen ym. (2017, 32) tekemän selvityksen mukaan sosiaalityöntekijöiden rekrytointihaasteisiin voidaan parhaiten vastata työssäjaksamisen parantamisella, alan houkuttelevuuden lisäämisellä sekä koulutusmäärien nostamisella.

Vaikka uusien työntekijöiden saamista työyhteisöön toivottiin, kuvattiin se kuitenkin jossain määrin haasteena. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kuvaavat, kuinka kehittämistyön näkökulmasta on haastavaa, kun työntekijät vaihtuvat työyhteisössä:

”Tietysti hankaloittaa näihin seurantoihin ja näihin se, että jos työntekijät kauheesti vaihtuu niin se tilanne aina vaihtuu ja ne uudet tulee aina uutena ja ne ei tiedä sitä tiimin historiaa.” (Haastateltava2)

”Ja jos on paljon vaihtuvuutta niin niille vanhoille työntekijöille voi tulla sellainen tunne, että aina aloitetaan alusta tai samoja asioita... että tää ei niin kun etene.” (Haastateltava5)

Sitaateissa vaihtuvuus nähdään haasteellisena tekijänä työhyvinvoinnin kehittämiseksi, koska kehittämistyötä ei välttämättä saada etenemään toivotusti. Uusilla työntekijöillä koettiin olevan kuitenkin myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Uudet työntekijät voivat tuoda tullessaan uutta intoa ja paloa työn tekemiseen. Parhaimmillaan uusien työntekijöiden nähtiin tuovan mukanaan uudenlaisia näkemyksiä työn tekemiseen, joka kehittää myös työhyvinvointia.

6.1.2 Työluonne kehittämisen näkökulmasta

Tutkimuksessani työhyvinvoinnin kehittämistä ei pidetty yksinkertaisena lapsiperheiden sosiaalityön luonteen vuoksi. Haastatteluissa esimiehet luonnehtivat työn luonteen erityispiirteitä ja toivat esille, miksi lapsiperheiden sosiaalityö ei luo antoisaa pohjaa tällä hetkellä kehittämistoiminnalle. Osittain työn luonteeseen voidaan katsoa vaikuttavan lapsiperheiden sosiaalityötä määrittelevät lait, jotka tuovat mukanaan esimerkiksi aikarajoja, joiden sisällä työ tulee suorittaa. (kts. Sosiaalihuoltolaki 1031/2014, 36§.) Seuraavaksi tarkastelen sosiaalityön luonnetta suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja työpaineeseen sekä sosiaalityön ominaispiirteisiin.

Kiire ja työpaine

Kiire ja työpaine ovat usein teemoja, jotka nousevat esiin, kun kuvaillaan sosiaalityön luonnetta. Myös omassa aineistossani nämä nousivat merkittävään rooliin. Kiire saadaan aikaan, kun aikaa on liian vähän ja työtehtäviä runsaasti. Useat esimiehet puhuivat siitä, että lapsiperheiden sosiaalityössä perustyö on niin kiireistä, että se ei mahdollista raameja systemaattiselle kehittämistoiminnalle.

”Mä uskon, että nyt kun on niin kauhee se työpaine ja kiire niin kaikki keskittyy siihen työn tekemiseen.” (Haastateltava2)

Sitaatissa havainnollistetaan sitä, että kiireen ja työpaineen alla työntekijät keskittyvät hoitamaan pakollisen työn. Aineistossa esimiehet kuvailivat, että kun työpöydällä odottaa pino hoitamattomia työtehtäviä, jää kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet toissijaisiksi.

Lapsiperheiden sosiaalityön kentällä asiakkaita kuvataan olevan hyvin paljon ja asiakastyön paine on kova. Lapsiperheiden sosiaalityössä perustyöhön kuuluu lasten ja perheiden tukemisen. Joskus perheet ovat sellaisessa elämäntilanteessa, että se vaati työntekijältä kiireellisiä toimia kuten esimerkiksi lapsen sijoittamista kodin ulkopuolelle. Lapsiperheiden sosiaalityössä työprosessit voivat olla hyvinkin aikaa vieviä ja näin ollen kehittämiseen jää niukasti aikaa. Yleisesti ottaen on havaittu, että sosiaalityön kentällä on liikaa töitä, eikä työtehtävistä pystytä suoriutumaan normaalin työajan puitteissa (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 39).

Työn ominaispiirteet

Lapsiperheiden sosiaalityöhön sisältyy esimiesten mukaan tietynlaisia ominaispiirteitä. Yksi ominaispiirre on haastavien asiakkaiden kohtaaminen. Työn luonteeseen kuuluu työskennellä vaikeissakin elämäntilanteissa elävien lasten ja perheiden kanssa. Asiakkaita ei pystytä itse valitsemaan, vaan asiat ovat otettava hoitaakseen tilanteesta riippumatta. Esimiehet kuvasivat, että haastavat tilanteet koetaan kuitenkin luonnolliseksi osaksi työtä ja niitä tulee vastaan työssä säännöllisesti.

”Meillä on ollut hyvin vaikeita keissejä tässä viime aikoina, niin kun niitä nyt on vähän koko ajan. Tässä kohtaa me todettiin, että kuuluu työn luonteeseen.”
(Haastateltava6)

”Meillähän työntekijät kohtaa työssään aika paljon uhkailua tai ainakin epäasiallista käyttäytymistä, mutta sitä ei koeta kuitenkaan kuormittavana, vaan se on siltä osa sitä työtä.” (Haastateltava5)

Yläpuolella olevista aineisto-otteista käy ilmi, että lapsiperheiden sosiaalityössä on tavanomaista kohdata haastavia tilanteita ja jopa epäasiallista käyttäytymistä. Asiakkaiden negatiivissävytteinen käyttäytyminen ei ole kuitenkaan yhdentekevää työhyvinvoinnin kannalta, koska sillä on vaikutusta työntekijöiden psykosomaattiseen hyvinvointiin (Baldschun 2018, 42). Myöskin uhkaavasti käyttäytyvät asiakkaat ovat uhka työntekijöiden työhyvinvoinnille ja turvallisuudelle, joten se ei ole vähäpätöinen asia. Hämäläinen ja Niemelä (2006, 61) tuovat esille, että asiakkaiden elämäntilanteet voivat olla sekavia ja odotukset sosiaalityöntekijää kohtaan voivat olla epärealistisia. Tämä yhdistelmä on omiaan luomaan jopa turvallisuusuhkia työskentelyyn.

Lapsiperheiden sosiaalityön ominaispiirteisiin katsottiin kuuluvan myös työn ennakoimattomuus. Haastateltavien kokemuksissa nousi esille, että työn luonteeseen kuuluu hoitaa pakolliset työt sinä hetkessä, kun ne tulevat esille.

”On asioita, jotka on vaan pakko hoitaa niitä ei voi vaan jättää sivuun. Meille tulee joku tällöinen akuutti tilanne tai joku muu niin asioita on vaan pakko viedä eteenpäin. Jos vaikka ollaan kehittämispäivässä ja tulee joku niin, siitähän on vaan pakko lähteä, siis se on vaan hoidettava. Sitä ei voi jättää hoitamatta.” (Haastateltava3)

Aineisto-otteessa esimies tuo esille, että työtehtäviä ei pysty aina akuutissakaan tilanteessa siirtämään toiselle vaan työntekijä on vastuussa itse asiakastilanteen hoitamisesta, vaikka työpäivään olisi suunniteltu muuta toimintaa. Ilmiö on yhtenevä Hämäläinen & Niemelä (2006, 61) tutkimuksen kanssa, jossa he puhuvat siitä, että sosiaalityössä ei työtehtäviä voi siirtää muille, vaan jokainen vastaa omasta asiakasprosessistaan itse. Hämäläinen ja Niemelä (2006, 60) ovat tunnistaneeet myös sen, että sosiaalityö on yleisestikin ottaen ennakoimatonta ja asiat voivat tulla eteen yllättäen.

Esimiesten näkemysten mukaan lapsiperheiden sosiaalityön ominaispiirteitä on haastava ottaa riittävästi huomioon työhyvinvoinnin kehittämistoiminnassa. Esimiehet korostivat, että kaikkeen ei pystytä vaikuttamaan ja jotkut työn ominaisuudet ovat läsnä, haluttiin tai ei. Siksi nähtiin, että kehittämistoiminnan näkökulmasta on olennaista erottaa ne asiat, joihin työtiimeissä pystytään vaikuttamaan ja taas ne, joille ei voida tehdä mitään. On myös hyvä huomioida, että lapsiperheiden sosiaalityö herättää kansalaisissa vahvojakin mielipiteitä ja, että työn luonteeseen kuuluu sellaisia asioita, joita ehkä toisessa ammatissa ei suvaittaisi, mutta sosiaalityön kentällä ne katsotaan kuuluvan työn ominaispiirteisiin.

6.1.3 Kehittämisen edellytykset

Tutkimuksessani ilmeni, että kehittämistoiminnan perusedellytyksenä on, että perustyöstä selviydytään asianmukaisesti, työyhteisö on avoin kehittämistoiminnalle ja epäkohdista pystytään puhumaan. Aineistostani esiin nousi elementtejä, jotka haastatteleman esi miehet nostivat esiin kehittämistoiminnan lähtökohdaksi. Näitä olivat vaivaton perustyö, työilmapiiri, luovuus, yhteinen aika ja ylemmän tason tuki.

Vaivaton perustyö

Aineiston perusteella työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä ei kannata lähteä suunnittelemaan ennen kuin työn peruselementit ovat kohtuulliset. Esimiehet kuvasivat, että perustyön tulee olla sujuvaa, jotta muihin kehittämistoimiin on suotuisaa lähteä. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kuvailevat tätä näkökulmaa:

”Joudutaan miettiin, miten me selviydytään siitä perustyöstä, niin on vaikeeta kehittää yhtään mitään, kun se aika menee sellaiseen selviytymiseen.” (Haastateltava5)

”Et me ei voida tehdä hirveitä toimintasuunnitelmaa (kehittämisen suhteen), koska meidän perustyö ei vaan anna mahdollisuutta siihen.” (Haastateltava1)

Esimiesten mukaan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä voidaan siis harkita vasta, kun työolosuhteet ovat kohtuulliset ja työ ei ole pelkkää selviytymistä.

Työilmapiiri

Aineistossani ilmeni, että työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta on toivottavaa, että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Tällöin ihmiset uskaltavat puhua myös työn epäkohdista. Kun epäkohdat tuodaan avoimesti esille, niihin on helpompaa puuttua. Avoimen työskulttuurin luominen koettiin olevan avainasemassa, kun puhuttiin työhyvinvoinnista. Sillä nähtiin olevan vaikutus siihen, pystyttiinkö asioista puhumaan ääneen vai kuuluiko asioista vaieta. Yleisesti ottaen aineistossani lapsiperheiden sosiaalityön työilmapiiri kuvattiin avoimeksi, jossa uskallettiin nostaa esiin vaikeita asioita.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa ajatellen on tärkeää, että uskalletaan yhä avoimemmin nostaa esille ne asiat, joihin kaivataan muutosta ja myös organisaatio tasolla ollaan valmiita avoimempaan keskustelukulttuuriin. Merkitykselliseksi koettiin se, että työyhteisössä ja koko organisaatiossa uskalletaan olla myös erehtyväisiä. Seuraavassa aineisto-otteessa haastattelemani esimies kuvailee, kuinka oleellista on saavuttaa sellainen työskulttuuri, jossa voidaan tehdä myös virheitä ja oppia niistä:

”Kun sitä tavallaan on täällä pyrkinyt luomaan sellaista työskulttuuriakin ylipäänsä, että me voidaan todeta, että tää ei mennyt ihan putkeen, että tää on sellanen mille tarvitsee tehdä jotakin, että mä voin vaikka tässä kohtaa katsoa peiliin, että miten meni noin omasta mielestä. Ja voidaan tavallaan organisaationa tunnustaa, että tässä on korjaamisen paikka. Mutta olennaistahan on se mitä tehdään sen jälkeen.” (Haastateltava3)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että ongelmakohtiin puututaan heti sen jälkeen, kun huomataan, että asioissa on korjaamisen paikka. Esimiehet kuvasivat myös, että työilmapiiriin tulee olla sellainen, jossa voidaan avoimesti tuoda esille, että on huono päivä tai voidaan avoimesti myöntää olevansa väsynyt. Merkityksellistä on saako tilanteeseen tukea vai

jätetäänkö asioiden kanssa yksin. Huonoistakin päivistä voidaan yhdessä nousta, jos luottamus ja avoimuus ovat osa työ kulttuuria.

Yhteinen aika

Ideaalissa tilanteessa työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii taakseen työtiimin yhteistä aikaa, jolloin pysähtyä asioiden äärelle. Haastateltavien kokemuksissa esille tuli kuitenkin, että yhteistä aikaa on liian harvoin. Kehittämispäivät nousivat merkitykselliseen rooliin, kun esimiehet puhuivat siitä, millaiset keinot tukisivat kehittämistoimintaa hehtisessä lapsiperheiden sosiaalityössä. Useat esimiehet korostivat, että ihanteellisessa tilanteessa työhyvinvointia saataisiin kehitettyä kehittämispäivien kautta, joiden aikana pystyttäisiin tekemään konkreettisia suunnitelmia. Kehittämispäivät nähtiin arkisen työn ulkopuolelle suuntautuvina päivinä, mutta kuitenkin kiinteäksi osaksi perustyötä. Kehittämispäiviä ei nähty varsinaisesti työn ulkopuolisena ajanviettona, joiden tavoitteena on hauskanpito. Esimiesten mukaan kehittämispäivien avulla pystyttäisiin pysähtymään kehittämisen äärelle, mutta ne myös mahdollistaisivat työkavereihin tutustumisen. Seuraavassa aineisto-otteesta kuvaillaan kehittämispäivän luonnetta:

”Kyllä meillä oliko se tossa vuoden alussa vai loppuvuodesta, kun pidettiin ihan sellanen kehittämispäivä, missä nimenomaan keskityttiin työyhteisön hyvinvointiin ja jotenkin ihan sellaiseen, että opitaan tuntemaan toisemme ... Että tavallaan tuli se tietty breikki, että kun siihen on se aika ja paikka ja se mahdollistetaan niin, se kyllä onnistuu.” (Haastateltava3)

Kehittämispäivien lisäksi työyhteisön yhteistä aikaa on tärkeä vaalia muutenkin. Hyvän tiimityön ja vertaistuen koettiin olevan kallisarvoisia elementtejä työyhteisössä. Esimiehet korostivat työkavereiden merkitystä rentoutumiseen ja positiivisuuteen työpaikalla. Myös Forsman (2010, 75) on havainnut tutkimuksessaan, että lastensuojelun työn luonteen takia työtiimillä on iso merkitys työhyvinvoinnille. Useissa haastatteluissa esimiehet murehtivat vallitsevaa koronavirustilannetta, sillä sen nähtiin rajoittavan työtiimien toimintaa merkittävästi. Haastatteluissa esiin nousi, että kollektiiviset työyhteisön hetket olivat lähes jääneet erilaisten kokoontumisrajoitusten myötä. Koronavirustilanne on vaatinut työyhteisöjä löytämään luovia ratkaisuja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Yksi esiin noussut keino oli videoneuvottelusovelluksen kautta yhteiset kahvitunnit, jolloin tauon aikana pystyi juttelemaan

kollegoiden kanssa, vaikka samassa tilassa ei voinutkaan olla. Yleisesti ottaen useassa työyhteisössä kaivattiin enemmän sosiaalista kanssakäymistä kollegoiden kanssa.

Organisaation tuki

Kehittämisen edellytyksenä nähtiin myös organisaation tuki. Ylemmän johtoportaahan eli organisaatiossa korkeammalla olevien esimiesten vahva tuki koettiin edellytyksenä sille, että kehittämistyölle löytyy aika ja mahdollisuus. Laajemmalla, koko organisaation kattavalla, tuella koettiin pystyttävän paremmin juurruttamaan kehittämistoiminta osaksi arkista työtä. Haastateltavien puheissa nousi esille, että koko organisaation tasolla voitaisiin enemmän muistutella kehittämiseen tähtäävästä toiminnasta. Osa esimiehistä toivoi erikseen, että organisaation ylemmältä johtoportaalta olisi hyvä tulla kysymystä sen suhteen, mitä työhyvinvoinnin eteen tehdään työyhteisössä ja miten sitä pyritään kehittämään lapsiperheiden sosiaalityön kentällä. Haastattelussa tuli esille, että ylemmän johtoportaahan tukea toivottiin myös siihen, että käytännötasolla olisi lupa pysähtyä työhyvinvoinnin äärelle.

”Siihen ois ylemmän tason tuki sille, että järjestetään vaikka sitten pari kertaa kevät kaudelle ja pari kertaa syyskaudelle ihan tämmösiä työhyvinvointiin keskittyviä päiviä”
(Haastateltava4)

Kyseinen aineisto-ote peräänkuuluttaa organisaation tukea siinä mielessä, että työhyvinvointiin keskittyvät päivät olisivat säännöllisiä ja korkeampi johtoporras tukisi tätä käytäntöä. Ylhäältäpäin tulevalle johtamisella on merkittävä rooli onnistuneissa työyhteisön kehittämisprosesseissa. Organisaatiossa onnistuneen kehittämistyön kulmakivi on, että ylempi johto tuntee työyhteisöä ja on mukana sen kehittämistoiminnassa. (Järvinen 2000, 18.)

Luovuus kehittämisen suhteen

Luovuus näyttäytyi aineistoni esimiesten haastattelussa yhtenä kehittämisen edellytyksenä. Tämä oli kiinnostava näkökulma, sillä luovuutta ei käsitellä tavanomaisesti työhyvinvointikirjallisuudessa. Esimiehet kuvailivat, kuinka työhyvinvoinnin kehittämisen keinot voivat löytyä kekseliäisyyden ja luovuuden kautta. Osassa työtiimeistä oli pyritty löytämään omia luovia ja epätyypillisiä ratkaisuja tilanteisiin. Seuraavassa aineisto-otteessa kuvaillaan sitä, miten perustyötehtäviin voidaan löytää luovia ratkaisuja, jotta ne tukevat työntekijät työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla:

”Muu esimiehenä kiinnostaa enemmän ne ”harmaat alueet”, soveltaminen. ... Että jotenkin tällaisia, että lähdetäisiin luovemmin kokeilemaan juttuja, jotka tukevat ja auttavat ihmisiä.” (Haastateltava5)

Kehittämisen suhteen ihanteelliseksi lähtökohdaksi nousi myös se, että työyhteisöllä olisi enemmän aikaa lähteä ”vapaaan ajatuksen virran vietäväksi”. Näin esille voisi tulla enemmän vilttejäkin ideoita. Villien ideoiden esiintuominen koettiin tärkeäksi, sillä ideoissa voi olla toteuttamiskelpoisia ajatuksia tai vähintään niistä voidaan lähteä kehittämään uusia suuntaviivoja. Esimiehet havainnollistivat, että kehittämisen näkökulmasta on hyvä välillä pysähtyä katsomaan tilanteita ulkopuolisin silmin ja unohtamaan tutun ja turvallisen. Helposti nähtiin lukkiuduttavan vanhoihin toimintamalleihin. Aineiston perusteella on myös merkityksellistä huomioida, että paljon työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä pystytään tekemään ilman suurempaa rahallista panostusta. Työtiimi voi keskenään sopia, että pieniä asioita voidaan tehdä toisin, jotta työyhteisössä voidaan kaiken kaikkiaan paremmin. Esimiehet kuvasivat, että työhyvinvointiin ei aina tarvita ihmetekoja vaan luovuus voi ratkaista asioita.

6.1.4 Kehittämisen keinoja

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei tapahdu itsestään vaan se tarvitsee taakseen erilaisia keinoja, joiden avulla kehittämistoiminta saadaan käyntiin. Kun esimiehet pohtivat erilaisia keinoja ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, esiin nousi esimiehen oma rooli, työntekijöiden oma vastuu, ulkopuolisen tahon hyödyntäminen sekä mittareiden käyttäminen.

Esimiehen ja organisaation rooli

Esimiehen rooli nähtiin yhtenä merkittävänä tekijänä kehittämiselle. Esimiehet tunnistivat oman roolinsa merkityksellisyyden seurata työntekijöiden työhyvinvointia ja pyrkiä luomaan mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen, niin että sille olisi aika, paikka ja olosuhteet. Työtiimeissä esimiehellä on loppukädessä vastuu työhyvinvoinnin seurannasta, asioiden puheeksi ottamisesta sekä siitä, että asiat toteutuvat.

”Kyllähän esimiehen velvollisuuskin on seurata sitä työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia ja puuttua, jos on jotain puuttumisen aihetta ja korjata niitä olosuhteita. Näin mä ajattelen, mikä mun rooli tässä esimiehenä on, on se, että mahdollistaa työntekijöiden työn tekeminen hyvin.” (Haastateltava6)

Aineisto-otteessa kuvataan esimiehen olennaista roolia työhyvinvoinnin rakentajana. Esimies kuvailee, että hänen rooliinsa kuuluu pyrkiä edesauttamaan sujuvan työn tekemistä. Esimiehen tehtäviin katsottiin kuuluvan myös toimia linkkinä työryhmän ja organisaation välillä, jos tarvittiin ylemmältä taholta työhyvinvointia korjaavia tekoja.

Haastateltavien kokemuksissa nousi kuitenkin esille, että työhyvinvoinnin kehittämiseen paneutuminen ei ole yksinkertainen asia esimiehen roolista katsottuna. Yksin suuren työyhteisön pyörittäminen koettiin haasteellisena ja tästä syystä kehittämistoiminnalle ei jäänyt liiemmin aikaa. Esimiehen työtehtäviin kuuluu paljon virkamiestehtäviä, jolloin työaikaa on haasteellista löytää kehittämiseen. Alla olevassa sitaatissa esimies kuvaa, kuinka esimiehen roolissa joutuu punnitsemaan, mihin työajan käyttää:

”Onhan tää sellaista jatkuvaa, niin kun esimiestyön näkökulmasta, siis sellaista jatkuvaa painiskelua sen kanssa, mihin sitä aikaa jää ja miten sitä pitäisi jakaa.”
(Haastateltava3)

Kehittämisen keinona nähtiin myös, että koko organisaatio on mukana kehittämistoiminnassa aktiivisesti. Organisaatiolla toivottiin olevan selkeä rakenne ja yhdessä sovitut toimintatavat kehittämisen suhteen. Aineiston perusteella osissa kunnissa organisaation johtotaso on hyvin moniportainen, joka tuo omat haasteensa kehittämistoiminnalle. Ylemmän johtoportaan on tärkeä ymmärtää, millainen tilanne ruohonjuuritason asiakastyötä tekevillä on. Osa esimiehistä toivoi enemmän tukea organisaation tasolta, koska esimiehen oma päätösvalta on hyvin rajallinen. Muutosprosesseihin toivottiin avointa tiedon kulkua organisaation ja työtiimien välille. Seuraavassa aineisto-otteessa kuvaillaan viestintään ylemmän johdon ja työtiimin välillä:

”Ja sitä on yritetty ihan ylemmänkin johdon kanssa miettiä sitä viestintää, että miten me saadaan se sujuvoitettua niin, että työntekijät kokee, että heidän ääni tulee kuuluviin. Plus se, että he saavat kaiken oleellisen tiedon ylhäältä alaspäin eikä niin, että kaikki työyhteisöt saa sen vähän erilaisena.” (Haastateltava2)

Työntekijöiden rooli

Aineistosta ilmeni, että kehittämisen keinot eivät voi olla vain esimiehen ja organisaation vastuulla. Työhyvinvointiin vaikuttaa koko työyhteisö ja kaikki sen jäsenet tuovat siihen omalla

panoksellaan jotain. Osittain työhyvinvoinnin kehittäminen tulisikin olla työntekijöiden omalla vastuulla. Esimiehet valtuuttivat työntekijöitä itsessään vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin ja ennen kaikkea löytämään keinoja, jotka tukevat työntekijän omaa työhyvinvointia. Myös Kiikkala (2007, 66–67) korostaa, että työyhteisön jokaiselta jäseneltä vaaditaan sitoutumista oman työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Haastatteleman esimiehet luonnehtivat, että työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen ei viime kädessä toimi ulkopuolelta tulevat valmiit ehdotukset, jolla tähdätään työhyvinvoinnin parantumiseen tai kehittämiseen. Seuraavassa otteessa kuvaillaan, kuinka parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittämisen koettiin lähtevän työntekijöistä itsestään:

”Sen idean olisi hyvä tulla niin, että hei me ollaan mietitty tällasta tai hei me haluttais tehdä tällaista, me haluttais tehdä sitä tai tätä. Niin silloin se kantaa paremmin hedelmää.” (Haastateltava5)

Aineisto-ote kuvaa, kuinka työntekijöiden ehdotuksia tulee kuunnella, jotta ne kohentavat todellisuudessa työhyvinvointia. Demokraattinen päätöksenteko ja yhdessä toimiminen ovat kehittämisen näkökulmasta avain asemassa. Kehittämistoiminnassa on tärkeä lähteä liikkeelle henkilöstön tarpeista. Manka, Mäkinen ja Larjovuori (2014, 17) tuovat esille, että työhyvinvointia kannattaa lähteä kehittämään yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden asiantuntemus omasta työstä tulee hyödynnetyksi. Kun kaikki osallistetaan kehittämistyöhön, se myös sitouttaa paremmin.

Esimiehet kuvailivat myös sitä, kuinka työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisellä ei pystytä vaikuttamaan kaikkeen, vaikka kuinka yritettäisiin. Heidän mukaansa on hyvä muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö, jolla on oma elämä työn ulkopuolella. Työntekijöille voi tulla yksityiselämässä omia kriisejä tai muita sellaisia, jotka heijastuvat myös hyvinvointiin työpaikalla. Aineistossa asiaa kuvattiin näin:

”Tää on sillain vähän hankala, että ihan kaikkeen me ei pystytä täällä töissä, vaikka me mitä tehtäis ja yritettäis. Että, pitäis sekin puoli muistaa, että me ollaan kaikki yksilöitä, joilla on oma elämä ja me ei tiedetä mitä siihen omaan elämään kuuluu.” (Haastateltava2)

Tutkimuskirjallisuudessa tuodaan esille, että henkilökohtaisen elämän vaikutukset ovat tärkeitä huomioida työhyvinvointia tarkasteltaessa, koska sillä on vaikutusta myös työhyvinvoinnin kokemukseen. (kts. Baldschun 2018, 41)

Ulkopuolisen tahon hyödyntäminen

Työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan ottaa mukaan myös ulkopuolinen taho. Tutkimuksessa ilmeni, että ihanteellisessa tilanteessa kehittämistoiminnan organisointi pystyttäisiin antamaan jonkun ulkopuolisen käsiin. Esimiehet kuvailivat, että työkiireiden keskellä olisi hienoa, jos ulkopuolinen taho voisi vastata systemaattisemmasta kehittämistoiminnasta. Esimiesten mukaan viranomaisroolin ja henkilöstöasioiden hoitamisen lisäksi aikaa ei yksinkertaisesti jää kaikkeen. Ihanteellinen tilanne nähtiin niin, että lapsiperheiden sosiaalityötä kehitettäisiin henkilön kanssa, joka ei jaa samoja arjen työpaineita. Yksi esimiehistä käytti tällaisesta henkilöstä nimitystä suunnittelija ja kuvasi, että hänen työtehtäviinsä voisi kuulua esimerkiksi työhyvinvoinnin säännöllinen tarkistaminen ja mahdollinen nopea reagointi tilanteen parantamisen hyväksi.

Ensiarvoisen tärkeänä kehittämisen suhteen nähtiin, että ennen uuden kehittämistoiminnan aloittamista, vanha tieto kerättäisiin kasaan ja siitä muodostettaisiin kokonaisuus. Kokonaiskuvan luomisen jälkeen koettiin järkevämpänä lähteä systemaattisen kehittämistoimintaan. Aineistossa kuvailtiin, kuina ulkopuolisen tahon avulla voitaisiin välttyä sirpaleisuudelta ja joku henkilö pysyisi oikeasti ajan tasalla työyhteisön tilasta ja tarpeista. Osassa kunnissa olikin hyödynnetty ulkopuolista tukea kehittämistoiminnan pohjalla. Yksi esimiehistä kuitenkin kritisoi, että ulkopuolisen vetäjänkään avulla asioita ei saatu juurrutettua arkeen.

”Kaiken lisäksi kaupunki maksaa siitä, että ne saa ulkopuolisia vetäjiä. Ja silti se jää johonkin. Mikä kauhee rahamäärä me käytetään siihen kehittämistyöhön, jolla me voitaisiin parantaa meidän työhyvinvointia” (Haastateltava2)

Yllä olevassa aineisto-otteessa esimies tuo esille turhautuneisuuttaan sitä kohtaan, että rahaa käytetään ulkopuoliseen kehittämistoimintaan, mutta loppujen lopuksi kehittämistoiminta ei tuo lisäarvoa työyhteisöön. Esimies kyseenalaisti rahojen käyttämistä tällaiseen työhön.

Ulkopuolisen tahon hyödyntäminen nähtiin kuitenkin arvokkaana siinä mielessä, että kaikkea ei näe, kun työtä ja työhyvinvointia katsoo sisältäpäin ja kaikkeen ei ole aikaa perehtyä kunnolla. Oman kuplan ulkopuolelle pääseminen nähtiin välillä toivottavana ja siihen mietittiin erilaisia keinoja. Alla olevassa aineisto-otteesta esimies kuvaa asiaa seuraavasti:

”Jollekin työhyvinvointi kurssille voisi osallitua ja sen kautta pohtia asioita, varmaan ulkopuolisenkin johdolla. Välillä se on niinkun hankalaa, kun oon niin sisällä näissä jutuissa, että kaikkee ei välttämättä hoksaakkaan” (Haastateltava3)

Mittareiden hyödyntäminen

Työhyvinvointia voidaan pyrkiä kehittämään myös erilaisia mittareita hyödyntäen. Esimiehet nostivat esille, että useammassa työyhteisössä on käytetty erilaisia työhyvinvointia kartoittavia mittareita. Esimiehillä oli kuitenkin erinäisiä näkemyksiä siitä, saadaanko mittareiden kautta vaikutettua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Osa koki, että työhyvinvointia kartoittavilla kyselyillä ja mittareilla voidaan edistää työhyvinvointia, jos niiden kautta saadaan viritettyä antoisaa keskustelua ja ihmiset innostuvat pohtimaan asioita. Mittareista saatuihin tuloksiin tulee pystyä tarttumaan ja käymään se keskustelu, mikä tulokseen on johtanut.

Työyhteisöissä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että käytössä olevat mittarit koetaan tarkoituksenmukaiseksi ja niitä osataan hyödyntää konkreettisella tasolla osana kehittämistoimintaa. Erilaisiin työhyvinvoinnin mittareihin osallistuminen motivoi työntekijöitä, jos he kokevat, että kyselyyn käytetylle ajalle saadaan jotain vastinetta. Haastatteleman esimiehet kuvasivat myös, että työntekijöitä motivoi vastaamaan kyselyihin, jos osoitetaan, että tieto tuloksista menee tärkeämmälle taholle tiedoksi. Seuraava aineisto-ote havainnollistaa, kuinka merkityksellistä on, että työntekijät kokevat työhyvinvointia kartoittaviin mittauksiin osallistumisen hyödyllisenä:

”Heidän täytyy tuntea, että se aika mikä käytetään, niin se on jollain tavalla hyödyllistä ja siitä on joku järki siinä kyselyssä. Et tietenkin se, että kokee saavansa siitä jotain hyötyä.” (Haastateltava6)

Suurimmassa osassa haastatteluista välittyi työyhteisön yleinen turhautuminen erilaisten mittareiden käyttöön. Työhyvinvointia kartoittavien mittareiden huonona puolena koettiin se, että niihin ei välttämättä palata tulosten käsittelyn jälkeen. Esimiehet kuvasivat, että erilaisten

kartoitusten pohjalta voidaan sopia kehittämiskohteita, mutta todellisuudessa niiden eteenpäin viemiseen ja työstämiseen ei ole aikaa. Esimiehet tunnustivat, että työhyvinvoinnin kehittäminen jonkun ylemmän tahon toiveesta voi luoda turhautuneisuutta työyhteisöön. Työyhteisöissä oli täytetty useita erilaisia kyselyitä, mutta niiden pohjalta ei ollut pystytty tekemään konkreettisia muutoksia. Tätä esimiehet perustelivat ajan puutteella ja työpaineella. Työyhteisön jäseniltä oli tullut esimiehille palautetta siitä, miksi heidän pitää vastata kyselyihin, kun kyselyt eivät johda mihinkään. Aineistossa asiaa luonnehdittiin seuraavasti:

”Että tavallaan, hirvee määrä kyselyitä ja muita juttuja tavallaan enemmän hajoittaa kuin rakentaa.” (Haastateltava1)

”Pahimmillaan he se on varmaan sitä, että työntekijä kättelee sitä, että taas tän saman asian kanssa painitaan ja taas tää on se asia mikä ei ole ratkennut. Niin tavallaanhan pahimmillaan se aiheuttaa sitä ahdistusta ja suuttumista, että jumankauta tääkään ei oo mennyt eteenpäin, että ihan saman asian kanssa painitaan.” (Haastateltava3)

Yllä olevissa aineisto-otteista on hyvä nähdä esimiesten kuvailema työntekijöiden ärtymys vastata työhyvinvoinnin mittareina toimiviin kyselyihin. Ärtymys voidaan nähdä johtuvan siitä, että useita kyselyitä teetetään työyhteisössä, mutta niiden kautta ei saada aikaan muutoksia.

6.1.5 Näkemys tulevaisuudesta

Työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen on hyvä katsoa myös tulevaisuuteen, sillä työhyvinvointi ei ole työyhteisössä pysyvä elementti vaan sen eteen pitää tehdä jatkuvasti töitä. Tämän päivän työhyvinvointia ylläpitävät tekijät eivät välttämättä toimi enää muutaman vuoden päästä. Haastattelemani esimiehet olivat huomanneet, että työelämä on uudistumassa ja sosiaalityön tulee pystyä kehittymään uusien työelämän trendien mukaan. Toinen merkittävästi esille noussut toive tulevaisuuden suhteen oli resurssien lisääminen, jotta työhyvinvointiin olisi mahdollisuus panostaa laajemmalla mittakaavalla.

Työelämän muutos

Haastattelemani esimiehet tunnustivat, että työelämä on muuttumassa. Haastatteluissa tärkeäksi koettiin, että tulevaisuudessa lapsiperheiden sosiaalityö pystyy kehittymään, jotta työhyvinvointi alalla säilyy. Niin sanotut vanhat työn tekemisen muodot ovat vähentymässä ja

uusia tuodaan tilalle. Alla oleva aineisto-ote kuvaa hyvin työelämässä käynnissä olevaa muutosta:

”Sellainen kahdeksasta neljään työ vähenemässä ja katoamassa. Työtä tehdään niin kun vaihtelevina aikoina, vaihtelevissa konteksteissa, erilaisin työvälinein, erilaisin alustoin. On vaikeampi erottaa työtä ja vapaa-aikaa” (Haastateltava5)

Toinen esimies tunnisti myös, että työelämässä ollaan kaiken kaikkiaan uusien haasteiden äärellä ja työuupumus on riski monellakin alalla. Seuraavassa otteessa esimies peräänkuuluttaa yhteisen tahtotilan löytämistä työhyvinvoinnin säilyttämiseksi:

”Mä ajattelen, että onhan se nykypäivänä, jos mietitään ja nyt mä en puhu ees organisaatiosta vaan lukee mediaa tai ihan mitä vaan, niin työelämä on muuttunut muuallakin kuin sosiaalipuolella hektiseksi. Tuntuu, että ihmiset on niin kun... ja alkaa oleen enemmän niitä, että ne uupuu. Jotenkin mä ajattelen, että tää vois olla sellanen yhteiskunnallinen tahtotila. Pitää herätä jossain ennen kuin meillä alkaa yks jos toinen lakoon.” (Haastateltava2)

Yhteiskunnassa on siis laajemminkin osattava kiinnittää huomiota työn hyvinvoinnillisiin asioihin, ennen kuin työ uuvuttaa tekijän. Tulevaisuudessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että sosiaalityö koettaisiin jatkossa houkuttelevana alana eikä jäykkänä viranomaistyönä, jota ei koeta kaikista vetovoimaisimpana työmarkkinoilla. Alla olevassa aineisto-otteessa kuvattiin asiaa seuraavanlaisesti:

”Tällaisen kunnallisen viranomaistyön luonne ja rooli versus ne kaikki muut vaihtoehdot. Ja millä me kilpaillaan työvoimasta tulevaisuudessa, koska tota kunnallinen viranomaistyö ei ehkä ole se houkuttelevin vaihtoehto. Niin mikä siitä tekisi sen verran houkuttelevaa, että sitä haluttaisiin kuitenkin tehdä.” (Haastateltava5)

Manka ja Manka (2016) ovat tunnistaneeet saman, josta yllä oleva esimies puhuu. Heidän mukaansa yleisesti ottaen työelämässä joudutaan kiinnittämään huomiota organisaation toimintatapoihin sekä hakemaan kilpailuetua nopeudesta, joustavuudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa kasvattamiseksi.

Resurssien lisääminen

Tulevaisuutta ajatellen lapsiperheiden sosiaalityön kentälle toivottiin lisää niin taloudellisia- kuin työn tekijäresursseja. Esimiehet kuvailivat, että resurssien kautta arkisesta työstä saadaan sujuvampaa ja työntekijöillä on enemmän voimavaroja lähteä kehittämään toimintaa. Resurssien lisäämisen myötä siis koettiin, että työhyvinvoinnin kehittäminen mahdollistuisi aiempaa paremmin. Esimiehet kuvasivat useaan otteeseen, että resurssien ollessa kunnossa myös työhyvinvointi nousee uudelle tasolle. Seuraavassa aineisto-otteessa esimies puhuu juuri tästä:

”Niin kyllä se on se, että resurssit on kunnossa. Työntekijä resurssit on kunnossa ja taloudelliset resurssit on sellaiset, että on mahdollista kehittää sitä. Sekä henkilö että taloudelliset resurssit niin kyllähän sitä sitten taivas on auki.” (Haastateltava2)

Aineisto-ote kuvaa hyvin sitä, kuinka esimiehet näkivät, että riittävien resurssien myötä kehittämistoiminta vasta mahdollistuu todellisuudessa.

Aineiston perusteella korostui, että työhyvinvoinnin parantamiseen pystytään vaikuttamaan parhaiten lisäresursseilla. Jatkoa ajatellen lisäresurssien saamiseen tulisi siis satsata. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista sillä tiukka kuntatalous ja julkiseen sektoriin kohdistuvat säästöpainet vaikuttavat resurssien määrään ja sitä myötä kasvattaa kuormittuneisuutta työntekijöiden keskuudessa. Sosiaalipalvelut ovat joutuneet kamppailemaan budjettirajoitusten kanssa jo pidemmän aikaa. (kts. Saarinen, Blomberg & Kroll 2012; Mänttari- van der Kuip 2014; Baldschun 2018.) Tulevaisuuden lapsiperheiden sosiaalityöhön toivottiin, että organisaatio pystyisi tarjoamaan riittävät resurssit työn laadukkaaseen toteutukseen.

6.2 Ilmapuntari ajankohtaisena kehittämistoimintana

6.2.1 Tiedon kerääminen ilmapuntarin avulla

Ilmapuntarin työhyvinvointikyselyn avulla työyhteisöistä saadaan kerättyä tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Esimiehet kuvasivat, että ilmapuntarin kautta tiedon kerääminen on onnistunut vaihtelevasti, mutta kaikkiin työyhteisöihin välitettyihin kyselyihin oli lopulta saatu tulos. Kyselyn vastausprosentti vaihteli eri työtiimien välillä. Tiedon keräämisen koettiin olevan loppupeleissä esimiehen vastuulla. Aineiston perusteella esimiehelle kohdistuvan suuren työkuorman vuoksi kyselyä ei ollut aina muistettu välittää työntekijöille ajoissa. Kyselyn koettiin helposti hukkuvan myös sähköpostien joukkoon. Osassa työtiimeistä ensimmäisillä kerroilla kyselyyn vastaaminen oli jäänyt työntekijöiden omalle vastuulle. Kun näin kävi, kyselyihin ei saatu kunnollisia vastauksia. Kiire ja työpaine koettiin merkittävimpinä tekijöinä vastaamattomuuteen. Myös sen nähtiin vaikuttavan vastaamiseen, koettiinko kyselyyn vastaaminen tärkeänä muiden työtehtävien lomassa. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kuvailevat, kuinka kiireiden keskellä kyselyyn vastaaminen herkästi jää ja sitä ei priorisoida tärkeiden tehtävien listalle:

”Ja sit kun tietää nää työpaineet ja työajan käyttö. Kyllä varmasti joku on puhtaasti jättänyt vastaamatta sen takia, että ei ehdi.” (Haastateltava2)

”Kun on töissä niin voi olla niin hektistä, että ei vaan kerta kaikkiaan ehdi vastaamaan ja käyttämään työaika siihen tai sitten ei vain priorisoi tällaista kyselyä.” (Haastateltava5)

Haastatteluissa nousi esille, että kun tällaiseen työhyvinvointia kartoittavaan hankkeeseen on lähdetty mukaan, on tärkeä löytää myös aika pysähtyä kyselyn täyttämiseen. Tiedonkeruumenetelmänä ilmapuntarista sai eniten hyötyä irti, jos mahdollisimman monelle mahdollistetaan kyselyyn vastaaminen. Esimiehet olivatkin ruvenneet varaamaan aikaa tiimipalavereista kyselyiden täyttämiseen. Näin vastausprosenttia saatiin kasvatettua huomattavasti. Kyselyn positiivisena tekijänä koettiin sen helppo ja nopea täyttäminen ja anonymisyys. Ilmapuntarikysely koettiin positiivisessa mielessä myös tarpeeksi laajaksi ja sillä saatiin kerättyä tietoa useammasta aihealueesta. Sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos oli

tukemassa tiedon keräämistä siinä mielessä, että he muistuttelivat kyselyyn vastaamisesta ja olivat samalla joustavia, jos kyselyyn ei ollut pystytty vastamaan määrääjassa.

Esimiehet näkivät, että ilmapuntarikyselyn kautta kertynyt tieto työyhteisön työhyvinvoinnista ei ollut heille yllättävää faktaa. Työyhteisöissä koettiin vallitsevan avoimen keskustelun kulttuuri, jolloin asiat tulivat esille muutenkin. Osassa työyhteisöjä oli ollut käytössä muitakin työhyvinvointia kartoittavia kyselyitä, joten tämän myötä työhyvinvoinnin tilasta oli jo myös aikaisempaa tuntemusta. Esimiehet ajattelivat kuitenkin, että ilmapuntarin kaltaiset työkalut ovat hyviä tiedon kerääjiä, koska työyhteisöissä voi olla erilaisia työkuultuureita. Kaikkialla ei välttämättä uskalleta ottaa vaikeita asioita keskusteluun.

6.2.2 Ilmapuntarista saadun tiedon käyttäminen

Oleellista on se, mitä kerätylle tiedolle tapahtuu ja miten sitä käytetään osana työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistä. Tiedon käyttämisen näkökulmasta koettiin merkityksellisenä, että kyselyn tulokset käydään läpi yhdessä. Useammassa työtiimissä oli varattu tähän aikaa tiimipalaverista. Kyselystä saatua tietoa käytettiin yleisesti ottaen siihen, että punaisella olevien nuolien pariin pyrittiin tarkoituksenmukaisesti pysähtymään ja miettimään, miten asioita pystyttäisiin lähteä korjaamaan. Koska lapsiperheiden sosiaalityön on hyvin hektistä, tulosten pohjalta pyrittiin nostamaan muutama asia, joiden kehittämiseen haluttiin käyttää enemmän aikaa.

”Mä olen sanonut, että voin yhtä asiaa viedä eteenpäin, kun tässä on 300 muutakin asiaa. Et jos valitaan joku yksi juttu... Et me ei voida näitä kaikkia käydä läpi. (Haastateltava1)

Aineisto-ote kuvaa hyvin niitä tuntemuksia, joita esimiehet toivat esille tiedon käyttämisestä. Ilmapuntarin tulosten käsittelyn yhteydessä esimiehet kiteyttivät, että työn hektisyys ja yleinen työtilanne ei aina anna aikaa käsitellä tuloksia kunnolla. Tulosten kautta saadun tiedon läpikäymiseen ehdotettiin omaa kehittämisspäivää.

Kyselystä saatua tietoa käytettiin eri tavoin työyhteisöissä. Osassa työtiimeistä tulosten pohjalta kertynyttä tietoa käsiteltiin ylemmän johtoportaan kanssa. Näissä työtiimeissä koettiin olevan niin haasteellinen työtilanne, että esimiehen oma esimies oli tarpeellinen jäsen työhyvinvoinnillisista asioista puhuttaessa. Osa esimiehistä kuvasi, että tulosten käsittelyyn ei

aina tarvittu erikseen ylempää johtoa, sillä samoista asioista keskusteltiin muutenkin johtoryhmän sisällä. Kaikki esimiehet eivät myöskään toivoneet kyselystä saadun tiedon jakamista ylemmälle johtoportaalte automaattisesti. Tuloksia toivottiin pystyttävän käsittelemään työtiimin kesken ja löytämään sitä kautta erilaisia käyttötarkoituksia tiedolle, jota kysely tuotti. Kyselystä noussut tieto oli osan esimiehistä saanut hakemaan tukea ylemmän johdon sijaan esimerkiksi työterveydestä. Työterveyspalveluita oli konsultoitu esimerkiksi nukkumiseen liittyvien asioiden johdosta.

Tulosten käsittelyn yhteydessä esimiehet nostivat esille, että vastausprosentin jäädessä heikolle tasolle, tulos heijasteli vain osan työyhteisön jäsenen näkemyksiä asioista. Tällöin käyttöön saatu tieto ei kuvannut tarkasti työyhteisön kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin tilaa, vaan työntekijä kohtaiset kokemukset nousivat esille. Kyselyn tuloksiin nähtiin vaikuttavan myös työyhteisössä akuutisti päällä olevat asiat sekä sen, että minä päivänä kysely toteutettiin. Esimiesten mukaan mitä pienemmäksi vastausprosentti jäi, sitä enemmän yksittäisten työntekijöiden kokemukset heijastuivat tuloksiin. Seuraavissa aineisto-otteissa haastateltavat kuvailevat kokemuksiaan tulosten käsittelyssä esille nousseista teemoista:

*”Tää on myös aika työntekijä kohtaista, että osahan kokee hyvinkin, että moni asian on hyvin ja sitten täällä jotkut työntekijät kokee, että kaikki on päin mäntyä.”
(Haastateltava2)*

”Että vinoutuuko se... kun jos kaikki vastaa niin silloin mä voisin sanoa, että se olisi luotettavaa se tieto, mutta nyt kun siihen vastasi puolet niin onko se se puoli, joka valittaa kaikesta vai vastasko siihen ne, joiden mielestä kaikki on ihan hyvin. Että, mä en tiedä mihin suhteutan sen tuloksen.” (Haastateltava5)

6.2.3 Ilmapuntari kehittämisen työvälineenä

Kehittämisen näkökulmasta ilmapuntari koettiin toimivana työvälineenä silloin, kun sen kautta saadaan luotua tilannekuva vallitsevasta työyhteisön hyvinvoinnista ja sen kautta pystytään havainnoimaan, miten työyhteisössä voidaan. Myös keskusteluiden herättämiseen ilmapuntari koettiin toimivana. Esimiehet kuvasivat, että erityisen tärkeää ei ole se, miltä tulokset näyttävät vaan se, että asiat otetaan puheeksi. Ilmapuntarin kautta aihealueiden koettiin tulevan laajemmin ja monipuolisemmin keskusteltaviksi. Keskustelu avaa uusia näkökulmia sekä

nostaa esille asioita, joista ei muuten välttämättä tulisi puhuttua lainkaan. Esimiehet kuvailivat ilmapuntaria työvälineenä seuraavanlaisesti:

”Joo kyl mä ajattelen, et sellaisena keskustelun välineenä ja sellasena tilannekuvana toimii.” (Haastateltava2)

”Meillä se on hyvä sellanen keskustelun herättäjä.” (Haastateltava1)

”Ehkä se mikä hyöty tässä on, niin nää tulee käsiteltyä monipuolisemmin tän mukaan, että tulee huomioitua eri asioita.” (Haastateltava6)

Ilmapuntarikysely täytetään neljä kertaa vuodessa, jolloin tietoa työhyvinvoinnin tilasta saadaan säännöllisesti ja saadaan luotua tilannekuva vallitsevasta työyhteisön hyvinvoinnista. Ilmapuntarikysely täytetään samoilla kysymyksillä ja näin ollen ilmapuntarin kautta saatuja tuloksia pystytään vertailemaan. Tätä ominaisuutta esimiehet pitivät arvokkaana. Tuloksia vertailemalla pystyttiin havainnoimaan muutoksia. Esimiehet nostivat erityisesti esille ne positiiviset muutokset sellaisiin aihealueisiin, joihin on pyritty tietoisesti panostamaan työtiimissä. Ilmapuntarin kiinnostavana elementtinä nähtiin myös se, että tuloksia pystytään vertailemaan Pirkanmaan keskiarvoon.

Aineiston perusteella työhyvinvoinnin havainnointia helpottavana tekijänä nähtiin, että ilmapuntarin tulokset esitetään värillisinä. Nuolien värejä vilkaisemalla koettiin saavan nopeasti näkemys siitä, miten työyhteisössä voidaan. Vihreät nuolet kertovat esimiehille niistä asioista, jotka koetaan olevan hyvällä mallilla työyhteisössä ja näitä asioita ei kannata ainakaan lähteä muuttamaan. Esimiehet kuvailivat, että värien kautta saa yleisen tilannekuvan siitä, missä työtiimi menee jaksamisen ja tunnelmien suhteen.

Työvälineenä ilmapuntarin käyttöä helpottaa se, että tulosten mukana tulee valmiita toimenpide-ehdotuksia punaisten nuolten käsittelyyn. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kuvailevat näitä toimenpide-ehdotuksia positiivisen sävyyn:

”Tykkään tästä ilmapuntarikyselystä, kun täällä tulee mukana näitä vinkkejä, mitä keskustelua niistä kohdista voitaisiin yhdessä käydä. Nää oli ihan hauskoja ja mielenkiintoisia.” (Haastateltava5)

”Mä tykkään, kun tässä on valmiiksi annettu niitä ehdotuksia, miten niitä voisi käydä läpi niitä punaisia kohtia. Kyllähän se on tärkeää. Tää jotenkin tuntuu parhaimmalta, kun aikaisemmat on ollut.” (Haastateltava4)

Aineiston perusteella ilmapuntarin toimenpide-ehdotuksia ei kuitenkaan aina koettu toimiviksi. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että osaa lukea työyhteisön voimavaroja. Valmiiksi kuormittuneita työntekijöitä ei nähty kannattavaksi kuormittaa lisää erilaisilla toimenpiteillä ja asioiden selvittelyllä. Aineistossa asiaa kuvattiin seuraavasti:

”Jos me ollaan niin kun jaksavassa tilassa niin se voi olla tosi hyvä vinkki mut sitten taas, jos ne on tosi kuormittuneita niin sitten se katkaisee sen kamelin selän. Sitten niin kun pitäis jaksa sitoutua vielä johonkin kehittämiseen...” (Haastateltava1)

Ilmapuntaria ei aina kuvailtu yksinkertaisena kehittämisen työvälineenä. Esimiesten mukaan ilmapuntarin punaisiin nuoliin oli haastava saada aikaan parannusta. Tuloksissa punaisella näkyi usein esimerkiksi työn suuri määrä ja haastavuus sekä rekrytointi haasteet. Haastateltavien kokemuksissa korostui, että nämä asiat eivät ole sellaisia, joita pystytään työtiimin kesken ratkaisemaan. Näiden aiheiden ympärillä muutosprosessi koettiin haastavana, vaikka sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos on pyrkinyt muotoilemaan toimenpide-ehdotuksia myös kuvattujen tilanteiden kohdalle. Tuloksissa punaisella näyttäytyi myös sellaisia tekijöitä, jotka koettiin kuuluvan lapsiperheiden sosiaalityön luonteeseen, kuten esimerkiksi haastavat asiakastilanteet. Seuraavissa aineisto-otteissa esimiehet kertovat, kuinka vaativien asiakkaiden kohtaamiset kuuluvat osaksi lapsiperheiden sosiaalityötä ja näin ollen sitä ei pystytä kehittämistoiminnalla muuttamaan, vaikka tulokset olisivat punaisella.

”En ole kohdannut työssäni tilanteita tai ilmiöitä, jotka haastavat asiantuntemustani. Niin tää on punaisella, no koska me ollaan lastensuojelussa niin näitä tilanteita on.” (Haastateltava6)

”Tää kysymys; onko asiakkaiden tilanteessa tapahtunut toivottua muutosta. Tästä käytiin keskustelua ... toisaalta kuinka tässä tulee esille se asiakkaiden vaativuus, että tässä on kuitenkin vaativia asiakkuuksia, että se toivottu muutos on sitten tietenkin välillä haastavaa.” (Haastateltava3)

Ilmapuntarikyselyn tulosten kautta esiin nousi myös sellaisia tekijöitä, jotka koettiin turhauttavana ja työväliseinä ilmapuntarin ei nähty pystyvän tuottamaan näihin muutosta. Seuraavissa aineisto-otteissa tulee esille, että erityisen turhauttavaksi koettiin se, että asiakkaiden tilanteisiin ei pystytä reagoimaan riittäväällä tavalla.

”Se on tosi surullista ja kuormittavaa meidän työntekijöille, kun ne palveluiden ruuhkat näkyy meillä sit siitä, että ne ihmiset jonottaa ja odottaa ja siihenkään me ei voida vaikuttaa.” (Haastateltava5)

”Nää meidän punaiset nuolet liittyy tähän, että asiakkailla on yllättäviä kriisejä. Ja nehän taas liittyy siihen, kun koetaan, että niitä ei pystytä kunnolla hoitaa, kun ei ole niitä resursseja” (Haastateltava2)

Aineisto-otteet kiteyttävät sen, että asiakkaat joutuvat odottamaan oikeanlaisia palveluja, kun resurssit ovat vähissä. Tämä johtaa siihen, että tilanteet saattavat kriisiytyä. Kehittämisen työväliseinä ilmapuntarin ei koettu toimivan tällaisissa tilanteissa, jossa ongelmat liittyvät resursseihin. Toimenpide-ehdotuksista huolimatta esimiehet eivät nähneet helpoksi lähteä muuttamaan palvelujärjestelmää, johon kaivattiin lisäresursseja ja joustavuutta, jotta asiakkaiden tilanteet helpottuisivat.

6.2.4 Ilmapuntarin jatkonäkymä

Työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä ilmapuntarista toivottiin jatkossa positiivisen näkökulman luojaa työyhteisöön. Esimiehet kokivat, että erilaisissa mittareissa ja kyselyissä tartutaan usein vain ongelmiin. Tästä johtuen esimiehet toivoivat, että ilmapuntarin suhteen kehittämistä voitaisiin tehdä positiivisen kautta ja huomiota kiinnitettäisiin rohkeammin vihreisiin nuoliin:

”Miks me ei voitais joskus keskittyä niihin vihreisiin nuoliin. Lähdetäis miettimään mitkä on hyviä asioita.” (Haastateltava1)

”Meillähän on tosi moni täällä nyt vihreellä ja sen kautta todettu, että meillä on täällä moni asia hyvin.” (Haastateltava3)

Vihreisiin nuoliin huomion kiinnittämistä perusteltiin sillä, että lapsiperheiden sosiaalityössä ollaan herkästi väsyneitä ja kuormittuneita, joten välillä olisi hyvä luoda katsetta myös työstä nouseviin positiivisiin tekijöihin. Asiaa katsottiin siitä näkökulmasta, että helposti käy niin, että työntekijät sivuuttavat työyhteisön positiiviset asiat ja aikaa käytetään vain niihin asioihin, joissa on parantamisen varaa.

Jatkoa ajatellen työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä ilmapuntari toimisi selkeämmin, jos työyhteisön jäsenet pysyisivät lähes samana. Aineiston perusteella tällöin ilmapuntaria pystyttäisiin käyttämään työvälineenä, sillä tavalla, kun sitä on suunniteltu. Asiaa kuvattiin seuraavasti:

”Että ihmiset olis koko ajan samat niin sit se niinkun kertois, sit se olis enemmän niinkun ilmapuntari. Nyt se oli niinkun tai ne vastaukset enemmän heijasteli sitä erilaista tilannetta. Kun ihmiset vaihtuu, niin ihmisten vastaustyyli vaihtuu.” (Haastateltava1)

On huomionarvoista, että vastauksia ei pysytä samalla tavalla vertailemaan, kun ilmapuntariin vastanneet ovat ehtineet vaihtumaan kvartaaleiden välissä. Haastatteluissa esiin nousi, että mitä varhaisemmasta vaiheesta lähtien työtiimi on ollut mukana ilmapuntarihankkeessa, sitä paremmin kyselyihin on vastattu. Ilmapuntarikyselyä kehittämässä mukana olleet työntekijät ovat ottaneet herkemmin omakseen ilmapuntarin ja ovat vastanneet siihen innokkaasti. Työtiimeihin myöhemmin liittyneet eivät tunne ilmapuntarihankkeen taustoja ja vastaaminen saattaa tästä syystä jäädä. Monet esimiehet jakoivat sen ajatuksen, että ilmapuntarin perusajatus kärsii siinä, jos työntekijät vaihtuvat kokoa ajan. Jatkonäkymän suhteen esimiesten toiveena siis oli, että työtiimi pysyisi stabiilina, jotta vertailua ja kehittämistoimintaa pystyttäisiin tarkemmin tekemään.

Kaiken kaikkiaan esimiehet kuvasivat, että työyhteisössä ilmapuntari oli otettu hyvin vastaan. Vaikka työhyvinvoinnin mittaamiseen yleisellä tasolla suhtauduttiin varauksellisesti, ilmapuntari koettiin parhaimpana tähän asti käytössä olleista mittareista. Kehittämisen työvälineenä ilmapuntaria pidettiin toimivana ja informatiivisena. Ajan puute oli kuitenkin yksi tekijä, joka haastoi ilmapuntarin käyttöä työhyvinvoinnin kehittämistarkoituksessa. Esimiehet toivoivat työnantajan luovan paremmat mahdollisuudet menetelmän käyttöön. Jatkossa tavoitteena oli, että työyhteisössä vallitsee sellainen asetus ja tunne, että sosiaalipalvelujen

ilmapuntarin äärelle on lupa pysähtyä ilman muita häiriötekijöitä. Näin ollen siitä koettiin saatavan paras hyöty irti kehittämisen työvälineenä.

Yleisesti ottaen aineistosta tuli esille, että sosiaalipalvelujen ilmapuntarin todellista potentiaalia ei olla pystytty täysin hyödyntämään kehittämisen välineenä työyhteisöissä. Useimmat esimiehet kuitenkin ajattelivat, että ilmapuntarin etuna on se, että se pitää edes jossain määrin työhyvinvointiin liittyvät asiat pinnalla ja niihin yritetään palata säännöllisesti. Moni esimies antoi positiivista palautetta siitä, että ilmapuntarikysely on helppo täyttää. Manka, Mäkinieniemi ja Larjovuori (2014, 19) tuovatkin esille, että kyselyt eivät voi olla liian pitkiä ja vaikeaselkoisia, sillä silloin vastaajan halu osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen voi kadota jo alkumetreilla. Työhyvinvointikyselyitä ei tulisi tehdä yksittäisinä kyselyinä vaan hyödyntää osana yhteistoiminnallista työhyvinvoinnin kehittämistä. (Emt. 2014, 19.) Työhyvinvoinnin kehittämisen kannattaisi olla jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä, jossa osataan hyödyntää oikeanlaisia mittareita, joiden kautta kehitystyötä voidaan tehdä ja seurata. (kts. Ojala & Ahonen 2005, 232; Rauramo 2012, 20.) Tähän myös sosiaalipalvelujen ilmapuntarikysely tähtää. On hyvä myös muistaa, että sosiaalipalvelujen ilmapuntarihanke on varsin tuore mittari ja sen toiminta on vasta testausvaiheessa. Tämä on tärkeä huomioda, kun puhutaan ilmapuntarin toimivuudesta kehittämisen työkaluna.

7 Johtopäätökset

Olen tutkielmassani käsitellyt työhyvinvoinnin kehittämistä lapsiperheiden sosiaalityössä ja vastannut kahteen tutkimuskysymykseeni. Tutkielmani tarkoitus oli tuoda lisää tietoa siitä, millaisia tekijöitä nousee esille työhyvinvoinnin kehittäminen suhteen lapsiperheiden sosiaalityössä, ja millaiseksi uusi työhyvinvoinnin mittari, sosiaalipalvelujen ilmapuntari, on koettu työväliseen esimiesten näkökulmasta. Tutkielma onnistui tuottamaan ymmärrystä lapsiperheiden sosiaalityön erityispiirteistä kehittämisen näkökulmasta ja tuomaan esille kehittämistyöhön liittyviä kompastuskiviä.

Tutkielmassani tuli selvästi esille niitä seikkoja, jotka jo tunnetaan sosiaalityön työhyvinvointia koskevista aiemmista tutkimuksista. (kts. Forsman 2010; Mänttari-van der Kuip 2015a; Salo ym. 2016; Baldschun 2018.) Sosiaalityön arjessa oleva työpaine ja kiire näyttäytyivät myös omassa tutkielmassani työhyvinvointia estävänä tekijänä ja samalla haasteena kehittämistoiminnalle. Tutkielmaani osallistuneet esimiehet toivat vahvasti esille työnluonteen vaikutuksen työhyvinvoinnin kehittämistoiminnalle. Lisäksi tutkielmani tuloksissa tuli esille, että kehittämistoimintaa haastaa se, että isomman linjan asioihin koettiin vaikeaksi saada muutosta oman työtiimin tai jopa organisaation tasolla tehtävällä kehittämisellä. Esimiehet toivat esille, että työhyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden kannattaa olla arkipäiväisiä ja helposti toteutettavissa. Arkiseen työhön nähtiin siis järkevimmäksi panostaa, sillä sen katsottiin olevan lähtökohtana työhyvinvoinnille lapsiperheiden sosiaalityössä. Manka ja Manka (2016) ovat nostaneet saman aiheen esille, josta haastattelemani esimiehet puhuivat. Heidän mukaansa työhyvinvointi ei synny erinäisillä tempuilla tai kerran vuodessa järjestettävillä työhyvinvointipäivillä, joilla pyritään esimerkiksi työkyvyn ylläpitämiseen, vaan jokapäiväisen työn tulee olla hyvinvoinnin lähde. Haastattelemani esimiehet puhuivat kuitenkin myös kehittämispäivien puolesta, sillä niiden kautta on mahdollisuus pysähtyä työhyvinvoinnin ja kehittämistoiminnan äärelle haastavan työn arjessa.

Yksi kantava teema koko tutkielmassani oli esimiehen rooli osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Esimiehellä on kokonaisuudessaan merkittävä rooli työyhteisön jäsenenä ja hyvinvoinnin rakentajana. Esimiehen yksi merkityksellisimmistä tehtävistä on auttaa ihmisiä onnistumaan työssään. (kts. Juuti & Vuorela 2015, 139–149.) Aineistossani ilmeni, että lapsiperheiden sosiaalityössä joudutaan kohtaamaan haastaviakin työtehtäviä, jolloin tuen

saaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta pystyy kokemaan onnistumisen tunteita työssään. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 8–10) ovat tuoneet esille, että esimiehellä tulee olla taito rakentaa kohtaamisia, joissa työntekijät voivat tulla avoimesti juttelemaan. Tämä tunnistettiin myös haastattelemieni esimiesten keskuudessa. Aineistossa nähtiin tärkeänä, että esimies on fyysisesti läsnä työpaikalla ja pyrkii näin ollen viestittämään työntekijöille, että on tavoitettavissa. Myös Tham ja Strömberg (2019) ovat tunnistaneet, kuinka olennaista on olla esimiehenä läsnä ja käytettävissä työntekijöille. Riittävän tuen lisäksi tutkielmassani todennettiin myös, kuinka esimiehen rooliin kuuluu olennaisena osana seurata työntekijöiden työhyvinvointia ja luoda mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Toinen merkittävä aihealue tutkielmassani oli kehittäminen. Kinnunen ym. (2005, 311–312) puhuvat onnistuneen kehittämisen perusedellytyksistä, joita ovat: johdon tuki, työyhteisön lähtötilanteen kartoitus, vaiheittainen ja systemaattinen kehittämistapa sekä työntekijöitä osallistava johtaminen. Aineistossani näistä esille nousi johdon tuki, systemaattinen johtamistapa ja työntekijöitä osallistava johtamistapa. Erityisesti haastattelemani esimiehet tunnistavat, kuinka kehittämistoimintaan on tärkeä osallistuttaa työntekijät. Työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta on jo aiemmin puhuttu tässä tutkielmassa ja tästä syystä on merkityksellistä pyrkiä työhyvinvoinnin kehittämiseen koko työyhteisön voimin. Kun kaikki osallistetaan kehittämistyöhön, se myös sitouttaa paremmin. (kts. Manka, Mäkinen & Larjovuori 2014, 17.) Esimerkiksi sosiaalipalvelujen ilmapuntariin liittyen esimiehet antoivat positiivista palautetta, että jo menetelmän kehittämisvaiheeseen oli osallistettu työntekijöitä. Esimiehet puhuivat siitä, että he eivät koe hyvänä vaihtoehtona viedä valmiita ideoita työyhteisöön, vaan on tärkeää, että ajatukset tulevat työntekijöiltä itseltään. Parhaimmillaan kehittämistyö onnistuu kuitenkin silloin, jos työntekijöiden osallistettavuuden lisäksi myös ylempi johto asettuu työyhteisön rinnalle vahvistamaan oppimista, kehittämään reflektiivistä ajattelua sekä rakentamaan selkeitä tavoitteita työyhteisön kanssa. (kts. Kiikkala 2007, 66–67.)

Kolmas tutkielmani kannalta keskeinen tekijä oli sosiaalipalvelujen ilmapuntarihanke, joka toimi case-esimerkkinä tutkielmassani. Ilmapuntarihankkeen hankesuunnitelmaan oli asetettu erinäisiä tavoitteita, joista nostan etenkin yhden esille. Sosiaalipalvelujen ilmapuntarin hankesuunnitelmaan on kirjattu, että ilmapuntarin lähtökohtainen ajatus on antaa näkemyksiä asiakastyötä tekeville työntekijöille ja esimiehille siitä, miten työyhteisössä koetaan toimintaedellytykset sekä millaiseksi työhyvinvointi koetaan mittaushetkellä. Esimiesten haastattelujen pohjalta voin todeta, että tässä ilmapuntarikysely toimii. Ilmapuntarin tulokset

ovat koodattu liikennevalojen mukaan punaisilla, keltaisilla ja vihreillä nuolilla, jotka antavat nopeasti näkökulmaa siihen, millaisena työhyvinvointi koetaan mittaushetkellä. Esimiesten puheista tuli esille, että värien käytön myötä on helppo nopeasti havainnoida ne tekijät, joihin tarvitsee akuuteimmin puuttua. Hankesuunnitelmaan oli kirjattu myös, että ilmapuntarin käytön tulisi kannustaa henkilöstöä ja johtajia käsittelemään työhyvinvointia säännöllisesti työyhteisöissä ja tarvittaessa asettamaan osa-alueiden parantamiseen tähtääviä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä. Esimiehet toivatkin haastatteluissa esille, että ilmapuntarin positiivinen vaikutus tähän asti on ollut se, että se toimii keskustelunherättäjänä työyhteisössä.

Tutkielmassani esille tulleet havainnot voidaan pitää myös syy-seuraussuhdetta rekrytoinnin ja työpaineen välillä, jonka nähtiin vaikuttavan systemaattiseen kehittämistoimintaan. Sosiaalialalla on jo pidempään tunnistettu haasteet rekrytoinnin suhteet. Tämä teema nousi esiin myös omassa tutkielmassani. Kun organisaatioissa on rekrytointihaasteita, työtä joudutaan tekemään pienemmällä porukalla, joka taas tuottaa kiirettä ja työn hallitsemattomuutta. Jos lapsiperheiden sosiaalityössä rekrytointi saataisiin kuntoon ja avoinna olevat vakanssit täytettyä asianmukaisesti, helpottaisi tämä työyhteisön työpaineita. Saman aiheen on nostanut esille myös Kyösti Raunio (2009). Raunio puhuu siitä, kuinka kiire ja hallittavissa oleva työmäärä ovat osa työvoimapulan ilmiötä. Mikäli organisaatiossa ei ole tarpeeksi päteviä työntekijöitä, työllistää se entistä enemmän virkasuhteessa olevia työntekijöitä. Lakisäätteiset työtehtävät jäävät näin ollen myös herkästi tekemättä tai ne tehdään vain puolittain. (Emt. 2009, 43.) Näen asian niin, että kun työntekijämäärä on suhteutettuna oikein työmäärän kanssa, vapauttaa se aikaa myös kehittämistoiminnalle. Haastattelemani esimiehet kuvasivat sitä, että rekrytointiin liittyviin haasteisiin on hankala puuttua organisaatiossa, koska kyse on laajemmasta ongelmasta. Tästä itselleni syntyi kokemus, että lapsiperheiden sosiaalityön työhyvinvoinnin kehittäminen ei tällä hetkellä ylety sinne asti, missä tehdään todellisia muutoksia asioihin. Rekrytointi asioita pohtiessa on tärkeä muistaa, että työhyvinvoinnin riskeihin lukeutuu työskentely eettisesti vastuullisessa roolissa resurssipulan aikana. (kts. Mänttari-van der Kuip 2015b.)

Aineistossani rekrytointihaasteiden noustessa merkittävään rooliin, lähtivät esimiehet pohtimaan sitä, kuinka rekrytointia saataisiin kehitettyä ja miten saada pidettyä julkisen puolen työ kiinnostavana, johon sosiaalityö lukeutuu. Vetovoimatekijöiksi nostettiin organisaation kehittämistyöhön panostaminen ja uudistusmielisyys. Marjamäki (2017, 502) onkin tuonut esille, että kehittämiseen tähtäävä työyhteisö lisää vetovoimaisuutta ja samalla turvaa osaavan

työvoiman saannin. Työpaikat, jossa imago on kehittämissuuntautunut, käytännöt moderneja ja tulevaisuudennäkymät valoisat, vetävät puoleen koulutettuja työntekijöitä. (Marjamäki 2017, 502.) Sosiaalityössä on siis hyvä pysähtyä pohtimaan, miten saataisiin enemmän panostettua työhyvinvoinnin kehittämiseen ja saatua tuotu se myös julkisesti esille.

Tutkielmaa tehdessäni olen useaan otteeseen pohtinut sitä, millaiset ovat todelliset mahdollisuudet lapsiperheiden sosiaalityössä kehittää työhyvinvointia. Haastatteluista saadun kuvan sekä oman työkokemukseni pohjalta voin sanoa, että maaperä ei ole kaikista antoisin kehittämistoiminnalle. Työaika ei meinaa riittää perustyön tekemiseen, joten miten aikaa voisi jäädä systemaattiselle kehittämistoiminnalle. Koen, että yksi toimiva ratkaisu, tai ainakin kokeilemisen arvoinen idea, voisi olla aineistossani esiin noussut perustyön ulkopuolinen kehittäjähenkilö, joka kuitenkin tuntisi työn luonteen. Työhyvinvoinnin kehittäjähenkilön tulisi jutella asiakastyötä tekevien työntekijöiden kanssa ja kuulla heidän toiveitaan. Tällöin työntekijät ottaisivat herkemmin asiat omakseen. Ajattelen, että loppupeleissä lapsiperheiden sosiaalityön työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole mitenkään yksiselitteisesti tai helposti ratkaistavissa oleva asia, mutta uusia asioita ja tekoja kannattaa rohkeasti kokeilla.

Koen, että tutkimukseni on ajankohtainen. Sosiaalityön työolot, kuten asiakasmäärät ja työn kuormittavuus itsessään ovat olleet jo pitkään esillä yhteiskunnassa. Ajattelen, että maailmassa vallitseva koronatilanne ei ainakaan helpota sosiaalityössä työskentelevien työtaakkaa. Ihmisiä jää työttömäksi, kotona vietetään yhä enemmän aikaa ja lasten vapaa-ajan toimintoja on rajoitettu merkittävästi. Koronan tuomat rajoitukset näkyivät myös haastattelemini esimiesten puheissa. He puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka yhteisöllisyys ja kasvokkainen vuorovaikutus ovat vaikuttaneet arkipäiväiseen työntekemiseen ja näin ollen heijastuvat myös työhyvinvointiin. Valehtelisin, jos väittäisin, ettei koronatilanne ole vaikuttanut myös tämän tutkielman tekemiseen. Kirjastot ovat olleet kiinni lähes koko kirjoitusprosessini ajan, jolloin esimerkiksi lähdemateriaalini on tullut hankittua pitkälti esimerkiksi e-kirjoina. Myös osa haastatteluista tehtiin verkkovälitteisesti.

Tutkielmaa tehdessä esiin nousi myös yksi pohtimista vaativa asia; mitä lisäarvoa työhyvinvointia mittaavat menetelmät tuovat työyhteisöön. Haastattelemini esimiesten vastaukset olivat yksiselitteisiä siihen, tuoko sosiaalipalvelujen ilmapuntari esille jotakin sellaista, mikä jäisi muuten huomioimatta. Kaikki esimiehet olivat yhteneväisiä sen suhteen, että kysely ei tuo yllättävää tai uutta tietoa. On hyvä siis pohtia, mihin näitä kyselyitä tarvitaan,

jos esimiehet tuntevat jo muutenkin työyhteisön hyvinvoinnin tilan. Voivatko kyselyt kuitenkin avata mahdollisuuden vapaampaan tapaan kertoa omista ajatuksistaan työhyvinvoinnin suhteen ja sen takia useat työyhteisöt haluavat tehdä työhyvinvointiin liittyviä mittauksia säännöllisesti. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin sitä, mitä hyötyä työhyvinvointikyselyistä todellisuudessa on työyhteisöille.

Relevanttina jatkotutkimusaiheena pidän myös uutta työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastelevaa tutkimusta siinä kohtaa, kun ilmapuntarihanke on saatu juurrutettua paremmin työyhteisön toimintaan. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Itsenäni jäi myös kiinnostamaan, millaiset tutkimustulokset olisin saanut, jos olisinkin haastatellut esimiesten sijaan lapsiperheiden sosiaalityössä työskenteleviä työntekijöitä. Tulevaisuudessa olisikin kiinnostavaa toteuttaa tutkimus, jossa kuultaisiin tarkemmin työntekijöiden näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Tämän jälkeen tuloksia voisi vertailla esimiesten näkökulmasta saatuihin tuloksiin.

Kokonaisuudessaan tutkielman työstäminen on ollut itselleni oppimisprosessi, joka on tuonut uusia oivalluksia. Kiviniemi (2001, 70–71) onkin tuonut esille, että tutkimusta voidaan pitää mysteerinä, jota ei aina ennakkoon pysty jäsentämään eri vaiheisiin, vaan ratkaisut syntyvät tutkimuksen edetessä. Tutkielmaa tehdessäni olenkin joutunut pohtimaan ja hiomaan teoriaa eri näkökulmista. Yhteneväistä tekstikokonaisuutta en ole pystynyt luomaan kerralla. Kiviniemi (2001, 68, 79) on kuvannut tutkielman teon muodostavan prosessin, ja tämä on havainnollistunut myös itselleni tutkielman aikana. Tutkielman edetessä ovat kehittyneet niin tutkimustehtävä, teorianmuodostus kuin aineiston analyysi.

On tärkeä muistaa, että tutkimuksestani saamani tulokset ovat omaa tulkintaani aineistosta, eikä niitä voi täysin yleistää. Pohtiessani aineistonkeruuta ja sen tapaa jälkeenpäin, ymmärrän, että haastattelutilanteella ja siellä esitetyillä kysymyksillä on jo vaikutusta siihen, millaiselta oma aineistoni näyttää. Jälkeenpäin koen, että haastattelurungon rakentamiseen olisin voinut käyttää enemmän aikaa. Päätelmät, joita haastatteluiden perusteella ja tutkimuskysymysten ohjaamana teen ovat omasta näkökulmastani tehtyjä. On hyvä pitää mielessä, että myös omalla olemuksellani on saattanut olla tahtomattani vaikutusta haastatteluiden vuorovaikutustilanteisiin. (kts. Smith 2009, 173.) Haastatteluja tehdessäni minulla on kuitenkin ollut tarkoitukseni antaa haastateltavien kuvailla omia kokemuksiaan rohkeasti ja avoimesti, vaikka asiat eivät olisi aina liittyneetkään täysin tutkimukseeni. Olen tyytyväinen siihen, että

pääsin kuulemaan ajankohtaisia näkökulmia lapsiperheiden sosiaalityön ytimestä. Pelkästään jo esimiesten saaminen haastatteluun ei ollut minulle itsestään selvyys vaan jouduin näkemään tämän eteen paljon vaivaa.

Lopuksi totean, että tulokset osoittivat työhyvinvoinnin syntyvän pienistä arkisista tekijöistä ja kehittämisen tarpeessa olevan ensisijaisesti ne resurssi tekijät, joilla pystytään turvaamaan laadukas ja hyvä sosiaalityö, joka tuottaa myös työhyvinvointia työntekijöille. Tutkielmastani saatuja tuloksia voisi soveltaa siihen, että tietoa ja ymmärrystä lapsiperheiden sosiaalityön heikoista kehittämismahdollisuuksista saataisiin vietyä korkeammalla taholle, jossa päätöksiä todellisuudessa tehdään. Tutkielmani voisi olla tukemassa jo aiemmin olleita yrityksiä saada muutosta aikaan sosiaalityön työhyvinvointiin. Ehdottaisin tarkastelua siitä, millaisia resursseja kunnilla on irrottaa työyhteisöstä työntekijä kehittämiseen tähtäävään toimintaan. Tämä takaisi sen, että kehittämistoimintaa työhyvinvoinnin ympärillä pystyttäisiin tekemään systemaattisemmin.

Lähteet

- Baldschun, Andreas (2018) The occupational well-being of child protection social workers: : theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2829-0/
- Bardy, Marjatta (2009) Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 16–47.
- Bardy, Marjatta & Heino, Tarja (2013) Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin. Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Tampere: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos.
- Eskola, (Jari 2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: PS-kustannus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsman, Sinikka (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampere: Tampere University Press.
- Forsberg, Hannele (2011) Kiistanalainen perhe ja moraalinen järkeily sosiaalityössä. Janus vol. 19 (3), 269–274.
- Forsberg Hannele (2012) Johdatus kirjan käsitemaailmaan. Teoksessa Hannele Forsberg & Leena Autonen-Vaaranieniemi (Toim.) Kiistanalainen perhe, moraalinen järkeily ja sosiaalityö. Tampere: Vastapaino. 7–21.
- Graham, John R. & Shier, Micheal (2010) The Social Work Profession and Subjective Well-Being: The Impact of a Profession on Overall Subjective Well-Being. British Journal of Social Work, 40, 1553–1572.
- Granfelt, Riitta (2000) Kertomuksia kodittomuudesta ja marginaalista. Teoksessa Synnöve Karvinen & Tarja Pösö & Mirja Satka (toim.): Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 99–116.
- Hersey, Paul. & Kenneth, Blanchard. (1983) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Espoo: Weilin + Göös.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopainos. Helsinki univercity press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009) Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.
- Hämäläinen, Juha & Niemelä Pauli (2006) Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Junnonen, Sanna-Riitta & Hämäläinen, Juha & Väisänen, Raija & Rantonen, Otso & Salo, Paula (2019) Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuvat muutokset vuosina 2000–2012. *Janus* 27 (2), 144–163.
- Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Pirkko Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.
- Järvinen, Pekka (2000) *Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: WSOY.
- Kananoja, Aulikki (2017) Sosiaalityö ammattina. Teoksessa Aulikki Kananoja & Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma, 27–33.
- Kananoja, Aulikki & Ruuskanen, Kristiina (2019) Selvityshenkilön ehdotuksen lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön_edellytykset_lastensuojelun.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Maria & Björkenheim, Johanna (2005) *Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät*. STM, *Selvityksiä* 2005:28.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho Ulla-Maija & Salonen Jari (2007) *Työnohjaus sosiaalityössä*. Helsinki: Edita.
- Keskinen, Elisa & Kiiski, Kati & Kuusinen-James, Kirsi & Vuorijärvi, Petri (2017) Selvitys sosiaalityöntekijän tehtävissä tilapäisesti toimimisen valtakunnallisesta tilanteesta. Sosiaalialan osaamiskeskus. www.sosiaalikallega.fi/uutiset/sosiaalityöntekijaselvitys_3-2017.
- Kiikkala, Irma (2007) Kehittämistyö ja jatkuva muutos. Teoksessa Ritva Väistö (toim.) *Työntekijä oman työnsä kehittäjänä*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (2005) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle*

tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä, 68–84.

Kokkonen, Marja & Kinnunen, Liisa (2008) Tunteiden säätely terveyden osatekijänä. Katsaus. Suomen Lääkärilehti 51–52/2008, 4541–4548.

Kuula, Arja (1999) Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, Arja (2011) Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. (817/2015)
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817> Viitattu 28.1.2021.

Lastensuojelun käsikirja (2021) <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi>. Viitattu 31.3.2021.

Lastensuojelun tilastoraportti (2019)
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140215/Tr28_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehto-Lundén, Tiina & Petra Salovaara (2016) Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petra Salovaara ja Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tallinna: Gaudeamus.

Lindström, Kari (2002) Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liukkonen, Paula (2006) Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Lähteinen, Martti & Hämeen-Anttila, Lotta (2017) Sosiaalihuollon lainsäädäntö. Teoksessa Aulikki Kananoja & Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 48–81.

Manka, Marja-Liisa & Mäkinen, Jaana-Piia & Larjovuori Riitta-Liisa (2014) Työhyvinvoinnin kehittämien työpaikoilla. Teoksessa Marja-Liisa Mank ja Bardi, Laura (toim.) Tosielämän työhyvinvointia – Ratkaisuja & kokemuksia. Tampere: Hankejulkaisu.

Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi Kirsi & Vauhkonen, Anne (2012) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi.

Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen, Marja-Leena & Nuutinen, Sanna (2007) Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjamäki, Pirjo (2017) Kehittämistoiminta sosiaalialalla. Teoksessa Aulikki Kananoja & Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 502–507.
- Meltti, Tero & Kara, Hanna (2009) Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Laura Yliruka & Synnöve Karvinen-Niinikoski & Juha Koivisto (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Munro Eileen (2009) Effective Child Protection. London: Sage.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa (2015) Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallissalan kehittämissäätien Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2014) The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economic context. *European Journal of Social Work*, 17(5), 672–688.
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015a) Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto.
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015b) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisena työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 13 (1), 3–18.
- Otala, Leenamajja (2003) Hyvinvointia työpaikalle – Tulosta toimintaan, Työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy (2005) Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. Juva: WSOY.
- Pikassos (2020) Hankesuunnitelma. (julkaisematon)
- Pohjola, Anneli (2003) Tutkijan eettiset sitoumukset. Teoksessa Anneli Pohjola (toim.) Eettisesti kestävä sosiaalitutkimus. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 47. Rovaniemi. 53–67.
- Pyöriä, Pasi (2012) Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Päivike, Taru & Lämsä, Anna-Maija (2013) Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Pösö, Tarja & Forsman, Sinikka (2013) Messages to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare? *Social Work Education: The international Journal*, 32(5), University of Tampere, Finland, 650–661.

- Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja (2017) Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Ruusuvuori Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, Päivi (2012) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell.
- Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma (2003) Hyvinvoivasta henkilöstöstä menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rousu, Sirkka (2020) Miksi lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön onnistumisen tekijöitä on tarpeen jäsentää ja tutkia sekä tehdä näkyväksi onnistumisten tarinoita. Teoksessa Sirkka Rousu (toim.) Yhdessä ymmärtäen - Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo (2017) Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salo, Paula & Rantonen, Otso & Aalto, Ville & Oksanen, Tuula & Vahtera, Jussi & Junnonen Sanna-Riitta & Baldschun, Andreas & Väisänen, Raija & Mönkkönen, Kaarina & Hämäläinen, Juha (2016) Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print.
- Schaufeli, Wilmar B. & Salanova, Marisa & Gonzáles-Romá, Vicente & Bakker, Arnold B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3. Kluwer Academic. Netherlands. 71–92.
- Shier, Micheal L. & Graham, John R. & Fukuda, Eriko & Brownlee, Keith & Kline, Theresa J.B. & Walji, Seemeen & Novik, Nuelle (2013) Social Workers and Satisfaction with Child Welfare Work: Aspects of Work, Profession, and Personal Life that Contribute to Turnover. *Child Welfare*, 91(5), 117–138.
- Smith, Roger (2009) *Doing social work research*. Maidenhead: Open University Press.
- Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301> Viitattu 28.1.2021.
- Talentia (2020a) Mitoitus. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/mitoitus/> Viitattu 9.12.2020.

- Talentia (2020b) Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki.
<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/ammattit-ja-patevyydet/sosiaalihuollon-ammattihenkilolaki/> Viitattu 9.12.2020.
- TENK (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaamisepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- TENK (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa Pirkko (2011) Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy. https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf.
- Tham, Pia (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave Among Social Workers in Child Welfare. The British journal of social work 37(7), 1225–1246.
- Tham, Pia & Strömberg Annika (2019) The Iron Cage of Leadership—the Role of First-Line Managers in Child Welfare. The British Journal of Social Work, Volume 50, Issue 2, March 2020, Pages 369–388.
- THL (2013) Sosiaalinen pääoma. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos
<https://www.thl.fi/sv/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma>. Viitattu: 8.12.2020.
- THL (2021a) Lastensuojelun toimijoiden tehtävät, kelpoisuus, mitoitus ja täydennyskoulutus. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat> Viitattu 19.1.2021.
- THL (2021b) Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy!). Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty-> Viitattu 21.4.2021.
- Tietosuoja laki (1050/2018) Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
[Viitattu 3.12.2020.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050)
- Tiittula, Liisa & Rastas, Anna & Ruusu vuori, Johanna (2005) Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa Johanna Ruusu vuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Työsopimuslaki (55/2001) Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>
Viitattu 24.11.2020.
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001) Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 24.11.2020.
- Työturvallisuuslaki (738/2002) Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
[Viitattu 24.11.2020.](#)
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007) Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka, 72(4), 357–370.
- Virolainen, Harri (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo (2014) Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) Finlex <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>
[Viitattu 24.11.2020.](#)
- Yliruka, Laura & Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Koivisto, Juha (2009) Sosiaalialan työolo puntarissa. Teoksessa Laura Yliruka & Synnöve Karvinen-Niinikoski & Juha Koivisto (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.
- Yliruka, Laura & Petrelius, Päivi & Alho, Sirkka & Jaakola, Anne-Mari & Lunabba, Harry & Remes, Silja & Keränen, Saara & Teiro, Sanna & Terämä, Anne-Marie (2020) Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Työpaperi / Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 36/2020. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-571-1>
- Äimälä, Anna-Mari & Tuomi, Jouni & Wallin, Outi (2005) Projektin aloitus – Pysähdy pohtimaan onko aika kehittää? Teoksessa Jouni Tuomi (toim.) Kokemuksia työyhteisöjen kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Liitteet

Liite1: Taulukko; Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiesten näkökulmasta.

Yhdistävä luokka	Pääluokka
Tärkeimmät hyvinvoinnin osatekijät	<ol style="list-style-type: none">1. Työolosuhteet<ul style="list-style-type: none">-arkinen työ-työhallinta- selkeä käsitys perustehtävästä2. Konkreettinen tuki<ul style="list-style-type: none">-Työnohjaus-Esimiehen tuki-Työterveyshuolto3. Arvostus<ul style="list-style-type: none">-Työ nähtäisiin tärkeänä-Yhteiskunnan arvostus4. Rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen
Työn luonteen erityispiirteet kehittämisen näkökulmasta	<ol style="list-style-type: none">1. Kiire ja työpaine2. Työn reunaehdot<ul style="list-style-type: none">-Haastavat asiakastilanteet-Ennakoimattomuus/Pakolliset työtehtävät hoidettava
Kehittämisen edellytykset	<ol style="list-style-type: none">1. Työilmapiiri2. Luovuus3. Yhteinen aika
Kehittämisen tapa/keino	<ol style="list-style-type: none">1. Esimies & organisaatio2. Työntekijöiden oma vastuu3. Ulkopuolinen taho4. Mittareiden hyödyntäminen
Näkemyks tulevaisuudesta	<ol style="list-style-type: none">1. Työelämän muutos2. Resurssien lisääminen