

”Ei kukaan sitä halua että on sairas”

- Esimiestyön merkitys osatyökykyisyystilanteissa kunta-alalla

Päivi Ojanen
Psykologian lisensiaatintutkimus
Työ- ja organisaatiopsykologian
erikoistumiskoulutus
2016
Tampereen yliopisto
Psykologian laitos

TAMPEREEN YLIOPISTO Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

OJANEN PÄIVI: ”Ei kukaan sitä halua, että on sairas” -Esimiestyön merkitys

osatyökykyisyystilanteissa kunta-alalla. Lisensiaatintutkimus, erikoispsykologikoulutus, työ- ja organisaatiopsykologia, 55 s. Ohjaaja: Saija Mauno

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä erityisesti kuntaorganisaatioiden johtamisen sekä varhaisen tuen käytäntöjä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi. Tutkimuskysymyksinäni on 1) *millaisena esimiestyö ja johtamiskäytännöt kunnassa näyttäytyvät osatyökykyisyystilanteisiin liittyen* ja 2) *millaisena esimiehet näkevät omat mahdollisuutensa tukea osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista*. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona ovat viiden kunta-alan esimiehen teemahaastattelut. Teoreettisena lähestymistapana on sosiaalinen konstruktionismi ja analysoinnin menetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Hyvä ja toimiva esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa on tämän tutkimuksen tulosten mukaan molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa esimiehen ”punaisena lankana” ovat organisaation arvot ja toimintatavat. Olennaisena näyttäytyy esimiehen kyky myötätuntoon ja inhimillisyyteen. Myös työyhteisön merkitys osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa kuvautui keskeisenä.

Tutkimus analysoi esimiesten puheelle ominaisia puhetapoja ja niiden funktioita. Puhetavoista *esimiestyö mahdottomana tehtävänä*-, *esimiestyö roolina*- sekä *lojaalisuuspuhe* kuvautuvat haastateltujen esimiesten puheissa pitkälti yhteisesti jaetuiksi ja reunaehtoja luoviksi esimiestyössä toimimiselle. Osatyökykyisyystilanteita koskien esimiesten puheista oli löydettävissä esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta korostavat *luottamus*-, *myötätunto*- ja *vastuupuhetavat*, jotka tukevat pitkälti aikaisempien tutkimusten tuloksia työssä jatkamista tukevista johtamiskäytännöistä. Edeltävistä poikkeavan *kontrollipuhetavan* kautta työkykyongelmat näyttäytyvät ikään kuin työntekijän olemassa olevina ominaisuuksina, jotka tulevat esille työssä ennemmin tai myöhemmin.

Osatyökykyisyystilanteiden hyvä hoitaminen edellyttää organisaatioilta jatkuvaa panostamista esimiesten tiedolliseen ja taidolliseen kouluttamiseen sekä valmentamiseen henkilöstö- ja työkykyjohtamisessa. Tavanomaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen teemojen ohella huomiota tulee kiinnittää myös tunneälytaitojen kehittämiseen eli omien esimiestyöhön liittyvien tunteiden tiedostamiseen, tunnistamiseen ja sanoittamiseen. Työterveyshuoltoyhteistyössä tulee luoda uusia toimivia arjen käytäntöjä osatyökykyisten työntekijöiden työyhteisöjen ja esimiesten tukemiseen. Myös työterveyshuollon roolia yhteistyökumppanina työkykyasioissa sekä työhöntulotarkastusten osalta on tarpeen työpaikkojen näkökulmalta selkeyttää.

Asiasanat: esimiestyö, työkyky, varhainen tuki, työssä jatkaminen, osatyökykyisyys

Sisällys

Tiivistelmä

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2.	Työkyky.....	3
1.3.	Varhaisen tuen toimintamalli työkyvyn heiketessä	4
1.4.	Esimiestyön yhteys työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen osatyökykyisyystilanteissa	5
2.	Menetelmä	8
2.1.	Osallistujat ja aineisto.....	8
3.	Tulokset	10
3.1.	Aineiston analyysi	10
3.2.	Analyysin luotettavuus	13
3.3.	Analyysin eteneminen ja tulosten esittäminen	14
3.3.1.	Esimiesten näkemykset esimiestyöstään	14
3.3.2.	Työnantajan strategia osana esimiestyötä.....	18
3.3.3.	Varhaisen tuen käytännöt osana esimiestyötä	19
3.3.4.	Taloudellisuusajattelu ja työkykyjohtaminen	24
3.3.5.	Työssä jatkamisen mahdollistaminen yhteistyönä.....	26
3.3.6.	Esimiesten näkemyksiä osatyökykyisyystilanteiden ratkaisemisesta tulevaisuudessa.....	28
3.4.	Haastatteluista tulkitut puhutavat.....	30
3.4.1.	Esimiestyö mahdollisena tehtävänä	30
3.4.2.	Esimiestyö roolina	31
3.4.3.	Lojaalisuus.....	31
3.4.4.	Luottamus	32
3.4.5.	Myötätunto	33
3.4.6.	Vastuu.....	34
3.4.7.	Kontrolli	34
4.	Pohdinta.....	38
4.1.	Esimiestyö ja johtamiskäytännöt osatyökykyisyystilanteissa	38
4.2.	Esimiesten näkemykset omasta roolistaan osatyökykyisyystilanteissa	40
5.	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset.....	43
5.1.	Käytännön toimenpidesuositukset.....	44
	Lähteet.....	48
	Liite 1	54

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tänä päivänä ajankohtainen keskustelu työurien pidentämisestä edellyttää työnantajilta panostusta työssä jatkamisen tukemiseen osatyökykyisyytilanteissa ja sitä kautta ennen aikaisten eläköitymisten ehkäisyyn (mm. Bondorff, 2000; Perkiö-Mäkinen & Kauppinen, 2012). Tavoite työurien pidentämisestä edellyttää myös henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämistä.

Kunta-ala työllistää noin 430 000 työntekijää, joista lähimmän kymmenen vuoden sisällä on eläköitymässä lähes joka kymmenes. Kuntatyöntekijöiden keski-ikä on 45,6 vuotta ja yli 60-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on kasvanut tasaisesti (Kuntatyönantajat, Tilastot). Työt kunnissa ovat monilla sektoreilla fyysisesti ja psyykkisesti raskaita (Forma, Kaartinen, Pekka & Väänänen, 2010). Kuntatyöntekijöiden korkeaan keski-ikään liittyen tämä kasvattaa riskiä työkykyongelmiin.

Kunnissa eletään parhaillaan kahteenkymmeneen vuoteen haasteellisinta aikaa kuntatalouden kannalta. Paineet tuottavuuden kasvuun asettavat paineita henkilöstön vähentämiseen. Kuntatyönantajan mukaan vuonna 2015 yt-menettelyjen piirissä lomautuksien tai irtisanomisten muodossa oli lähes 30 % kunta-alan henkilöstöstä. Lisäksi muita henkilöstömenoihin kohdistuvia säästötoimia oli käytössä lähes kaikissa kunnissa (Kuntatyönantajat, Tilastot). Tilanne ei voi olla vaikuttamatta laajasti kaikkiin kuntakentällä työskenteleviin. Tutkimukset osoittavat, että yksilötasolla niin henkilöstövähennyksistä selvinneiden kuin työhön jääneiden terveyden voidaan todeta heikkenevän useilla terveyden indikaattoreilla (Vahtera ym., 2004).

Työkyvyttömyysriskin hyvä hallinta tuo työnantajalle taloudellista säästöä poissaolo-, eläkevakuutus- ja vaihtuvuuskustannuksissa sekä varmistaa samalla työn laadun ja tuottavuuden. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2007; Cavén-Suominen, 2005). Siten tiukkoina talousaikoina oman henkilöstön työssä jatkamiseen kannattaa panostaa niin taloudelliselta näkökulmalta kuin myös työnantajamaineen kannalta. Lainsäädäntö ohjaa työnantajia työssä jatkamisen tukemiseen, sillä sekä yhdenvertaisuuslaki että työturvallisuuslaki velvoittavat työnantajia edistämään osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013).

Kuntien työt ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet. Työt ovat monimutkaistuneet ja useat tuki- ja avustavat tehtävät on joko ulkoistettu tai kokonaan lopetettu, kuten postituspalvelut tai

hoitotehtävissä erilaiset avustavat tehtävät (Saari, 2012). Eritasoiset organisaatiomuutokset ovat arkipäivää kaikissa kunnissa ja vaikuttavat työntekijätasolla työnkuviin lisäten siten usein erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osalta työn psyykkistä kuormitusta.

Tässä tilanteessa osatyökykyisyystilanteiden hoito ja työssä jatkamisen tukeminen asettaa kuntien johdolle ja esimiehille suuria haasteita. Myös työyhteisöjen joustavuus joutuu helposti koetukselle tilanteessa, jossa osatyökykyisen työtoverin työssä jatkamisen turvaamiseksi joudutaan tekemään koko työyhteisön tehtäviin vaikuttavia muutoksia samalla kun toiminnan tehokkuudelle asetetaan yhä suurempia vaatimuksia.

Kunta-alan työnantajakeskusjärjestö Kuntatyönantajat (KT) on ohjeistanut omalta osaltaan kuntia työnantajina työkykyjohtamisessa ja sitä kautta työurien pidentämisessä. KT:n johtamassa Kunta-alan työuraryhmässä laaditussa julkaisussa ”Millä eväillä työurat nousuun?” (KT Kuntatyönantajat, 2015) on koottu tietoa ja toimenpiteitä työssä jatkamisen tukemiseksi ja työurien pidentämiseksi. Julkaisussa todetaan mm. että ”Kuntaorganisaatioiden tulisi pyrkiä aktiivisesti ehkäisemään työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Keskeistä on ehkäistä työkyvyttömyyttä työhyvinvoinnin edistämisellä, puuttua varhain työkykyä heikentäviin tekijöihin ja hyödyntää jäljellä olevaa työkykyä.” Julkaisussa nostetaan keskeisenä työhyvinvoinnin ja työssä jatkamisen tukemisen kehittämiskohteena esille esimiestyön kehittäminen ja esimiesten tukeminen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä erityisesti kuntaorganisaatioiden johtamisen sekä varhaisen tuen käytäntöjä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi. Tutkimuskohteena on esimiestyön merkitys työssä jatkamisen mahdollistajana osatyökykyisyystilanteissa. Esimiehen toiminnan merkityksestä työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen on tehty useita tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni on löytää teemaan uutta näkökulmaa tutkimalla esimiestyötä osatyökykyisyystilanteissa nimenomaan johtamisen käytäntönä ja esimiehen omaan näkemykseen keskittyen. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille esimiestyön hyviä käytäntöjä ja niiden taustalla olevia esimiesten näkemyksiä, jotka edesauttavat onnistunutta työssä jatkamista.

Tutkimuskysymyksenäni on 1) *millaisena esimiestyö ja johtamiskäytännöt kunnassa näyttäytyvät osatyökykyisyystilanteisiin liittyen* ja 2) *millaisena esimiehet näkevät omat mahdollisuutensa tukea osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista.*

Seuraavassa tulen esittelemään erityisesti suomalaisen työelämä tutkimukseen pohjautuen tutkimukseni keskeisiä käsitteitä, joita ovat *työkyky*, *varhainen tuki*, *työssä jatkaminen*, *osatyökykyisyys* ja *esimiestyö*.

1.2. Työkyky

Työkyvyn käsite voidaan määritellä monin tavoin. Työkyvyn kuvaamisessa yleisesti käytetyssä työkykykolmiossa työkyvyn osa-alueiksi kuvattiin työntekijä, työympäristö ja työyhteisö. Myöhemmin tähän malliin on lisätty yhdeksi osa-alueeksi ammatillinen osaaminen eli kompetenssi, jolloin kuviosta muodostuu niin sanottu työkyvyn tetraedrimalli (Mäkitalo, 2010).

Ilmarinen (2006) on laatinut työkyvyn määrittämiseksi talomallin. Siinä työkyky määritellään yksilön voimavarojen, kuten terveyden, koulutuksen, kompetenssin, arvojen ja asenteiden sekä työn vaatimusten välistä tasapainoa. Työn vaatimukseen sisältyy työympäristöön, työyhteisöön, työn sisältöön ja vaatimukseen sekä esimiestyöhön liittyvät tekijät.

Johnsson, Lugn ja Rexed (2004) mukaan terveyden ja työkyvyn voi nähdä subjektiivisena hyvinvoinnin kokemuksena. Työskennellessään valmiuksiaan ja osaamistaan vastaavalla tavalla työntekijä kokee yleensä myös työkykynsä hyväksi sekä työnsä ja elämänsä merkitykselliseksi.

Työntekijän työkykyä voidaan kuvata myös työntekijän omalla arvioinnilla työkyvystään. Esimerkiksi kunta-alan työhyvinvointia suurimmissa kunnissa kartoittavassa Kunta 10-tutkimuksessa työntekijöitä on pyydetty arvioimaan omaa työkykyään asteikolla 1-10. Vuonna 2009 keskiarvo vastanneiden kuntatyöntekijöiden omista työkykyarvioista oli 7,9 (Forma, Kaartinen, Pekka & Väänänen, 2010). Kevan julkisen alan työhyvinvointia vuonna 2014 kartoittavassa tutkimuksessa (Pekka & Perhoniemi, 2014) kolme neljästä kunta-alan työntekijästä koki fyysisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi. Henkisen työkyvyn osalta työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi koki kahdeksan työntekijää kymmenestä.

Työkykymallit havainnollistavat, että työkyvyn ylläpitäminen voi kohdistua terveyden ja toimintakyvyn edistämisen lisäksi myös työyhteisön kehittämiseen, työympäristön parantamiseen tai työntekijöiden kompetenssin kohentamiseen. Mäkitalo (2010) on tutkimuksessaan todennut, että työyhteisön kehittäminen kohdistuu yleisimmin työyhteisön ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja

johtamiseen. Ilmarisen (2006) mukaan työkyvyn ylläpitämisessä esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö on avainasemassa.

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden käsitteet liittyvät läheisesti työkyvyn käsitteeseen. Pyöriä (2012) toteaa, että tärkein edellytys työhyvinvoinnille on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2012) määrittelevät työtyytyväisyyden työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi, jossa korostuvat tunneperäiset elementit. Heidän mukaansa työtyytyväinen työntekijä ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen työlleen asettamia tavoitteita.

1.3. Varhaisen tuen toimintamalli työkyvyn heiketessä

Työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen osa työssä jatkamisen tukemiseen tähtäävää toimintaa. Työssä jatkamisen tukemisessa korostuvat erityisesti työkyvyn ylläpitämiseen sekä työkyvyn ja työn vaatimusten yhteensovittamiseen liittyvät toimet. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jatkamisen tukemiseen on Suomessa kiinnitetty viime vuosina runsaasti huomiota. Työhyvinvointia on pyritty tukemaan kansallisilla, toimialakohtaisilla ja yritysکوhtaisilla ohjelmilla. Kunnissa työolojen kehittämiseen liittyvä toiminta on tänä päivänä hyvin suunnitelmallista (Forma, 2010; Forma, Kaartinen & Toni, 2013; Kuntatyönantajat, 2015).

Sairausvakuutuslain mukaan työnantajalla on oikeus saada Kelalta 60 % korvausta työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksista (I korvausluokka), edellyttäen, että työpaikalla on yhdessä työterveyshuollon kanssa laadittu työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea koskevat toimintatavat (Sairausvakuutuslaki). Ohjeistusta työpaikoille varhaisen tuen toimintamallia koskien ovat laatineet mm. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2007) ja Kuntien eläkevakuutus (Cavén-Suominen, 2005). Tänä päivänä erilaiset varhaisen ja aktiivisen tuen toimintamallit ovat kunnissa laajasti käytössä.

Terävä & Mäkelä-Pusan (2011) mukaan työssä selviytymiseen liittyvät ongelmat voivat olla yksilön voimavaroihin liittyviä tai työyhteisöstä nousevia. Varhaisen tuen toimintamallissa luodaan käytännöt työkykyongelmien puheeksi ottoon. Toimintamallissa määritellään muun muassa miten sairauspoissaoloja seurataan, miten niistä raportoidaan sekä mitkä ovat esimiehen ja työterveyshuollon tehtävät työkyky- tai työyhteisöongelmiin puuttuttaessa.

Caven-Suomisen (2005) mukaan varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on estää työkyvyn heikkeneminen ja siitä johtuva sairastuminen. Varhaisella työkykypulmiin puuttumisella tehostetaan oikeanlaiseen hoitoon tai kuntoutukseen ohjausta sekä niitä toimenpiteitä, joita työpaikalla tulee tehdä työkyvyn säilymisen tukemiseksi. Toimintamallin hyöty tulee esiin mahdollisuutena ehkäistä uusia sairauksia, työkyvyn menetystä ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä.

1.4. Esimiestyön yhteys työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen osatyökykyisyystilanteissa

Saaren (2008) mukaan työssä jatkaminen ymmärretään useimmiten keinona myöhentää eläkkeelle siirtymistä tai pidentää työuria. Työssä jatkamisella voidaan viitata myös työntekijän halukkuuteen ylipäättään jatkaa työssä. Tällöin olennaiseksi kysymykseksi nousee työntekijän mahdollisuus työskennellä työssä jatkamista kannustavassa työympäristössä. Työssä jatkamiseen osatyökykyisyystilanteessa vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön itsensä intressit ja motivaatio, työnantajan intressit sekä lopulta myös laajemmat yhteiskunnalliset intressit.

Käytännössä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista voidaan usein edistää työolosuhteita mukauttamalla. Tämä voi tarkoittaa työn uudelleen organisointia, työaikajärjestelyjä, työtehtävien räätälöintiä, työpaikkarakennuksen esteettömyyden parantamista, työympäristön muutoksia, työn apuvälineitä tai työyhteisön toimintatapojen tarkentamista (Nevala ym., 2010). Työolosuhteiden mukauttaminen edellyttää yleensä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa mutta sen lisäksi esimiehen merkitys muutosten käytännön toteuttamisessa on keskeinen.

Työssä jatkamisesta osatyökykyisyystilanteissa on tehty Suomessa esimerkiksi Kevan toimesta useita tutkimuksia. Harkonmäki, Koskenvuo ja Forma (2008) ovat tutkimuksessaan selvittäneet yksilötasolla kysymystä siitä, miksi toiset jatkavat työelämässä toiminta- tai työkyvyn alenemisesta huolimatta ja miksi toiset taas uupuvat ja hakeutuvat ennenaikaisesti pois työelämästä. Tutkimuksessaan he kartoittivat tutkittavien persoonallisuuspiirteisiin, elämänkaaren eri tapahtumiin, ihmissuhteisiin ja terveyteen liittyvää riskikäyttäytymistä. Tutkimuksen mukaan terveyden ja työkyvyttömyyden eri riskitekijät näyttävät helposti kasautuvan. Yksilötasolla työssä jatkamista edistäviä ominaisuuksia ja voimavaratekijöitä osoittautuivat olevan myönteinen suhtautuminen elämään, ihmissuhdeverkostot, hyvä psyykkinen terveys ja terveelliset elintavat.

Esimiestyön ja johtamisen merkitys työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen osatyökykyisyystilanteissa on vahvistettu lukuisissa suomalaisissa tutkimuksissa. Saari (2012) on tutkinut kunnissa

työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta ammatillisen kuntoutuksen jälkeen. Tutkimuksessa mukana olleet työntekijät toivat suurimpana haasteena esille, etteivät he olleet kokeneet saaneensa työnantajalta ja esimieheltä riittävästi tukea työhön paluun suhteen. Saari (2008) on myös tutkinut kirjoituskilpailun tulosten pohjalta kuntatyöntekijöiden omia näkemyksiä työssä jatkamisen eväistä. Tulosten mukaan työntekijöiden näkemyksissä keskeisiksi työssä jatkamista tai jaksamista vaikeuttaviksi tekijöiksi nousivat huono esimiestyö, heikot vaikutusmahdollisuudet, liialliset työn vaatimukset tai työpaikkakiusaaminen. Tutkittavat kuvasivat huonoksi kokemaansa esimiestyöhön liittyvän esimerkiksi kokemuksia siitä, ettei esimies arvosta työtä, ei anna vastuuta, tue tai toimii esimiestyössään epäoikeudenmukaisesti.

Laisola-Nuotio, Mäkelä-Pusa ja Tiainen (2013) haastattelivat tutkimuksessaan kunta-alan työntekijöitä, heidän esimiehiään ja työterveyshuollon ammattilaisia siitä, miten työelämässä jatkaminen osatyökykyisyystilanteissa on onnistunut. Yhteenvetona tutkijat totesivat, että onnistunutta työssä jatkamista tukivat parhaiten työntekijöiden vahva työmotivaatio sekä työnantajan edustajien voimakas sitoutuminen työkyvyn edistämiseen ja työssä jatkamisen mahdollistamiseen.

Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013) ovat toimintatutkimuksessaan selvittäneet, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia. Tutkimustulosten mukaan hyvät johtamiskokemukset kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Toimiva lähiesimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista lähiesimiestyöstä.

Träskelin (2010) on todennut kunta-alan hoitotyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että hyvä työyhteisö, oikeudenmukainen esimies ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työssä edistävät merkittävästi hoitajien työssä jaksamista ja hyvinvointia. Hoitajien mukaan uuvuttavimmat kokemukset työuralla liittyivät tyypillisesti vaikeisiin työyhteisöihin ja erityisesti esimieheen. Hoitajat kokivat erittäin tärkeäksi, että esimies on reilu ja kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti.

Riste (2012) totesi kaupan alalla tehdyssä tutkimuksessaan, että hyväksi koettu henkilöjohtaminen oli yhteydessä vähäisiin sairauspoissaoloihin työpaikalla. Henkilöstöjohtamista hän kuvasi tutkimuksessaan muuttujalle, johon kuului tutkittaville työntekijöille esitettyjä kysymyksiä koskien mm. avun ja tuen saantia esimieheltä, kehittävän palautteen saantia, oikeudenmukaista johtamista, innostusta ja kannustusta sekä perehdytystä.

HYÖTY-hankkeessa (Janhonen, Lindström, Tilev, von Bondsdorff, Stenius ja Niiniharju-Järvinen, 2013) esimiestyö ja osallistavat henkilöstökäytännöt nousivat tärkeimmiksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn selittäjiksi. Tutkimuksessa esimiestyötä mitattiin muun muassa lähestyttävyydellä, palautteen säännöllisyydellä, oikeudenmukaisella arvioinnilla ja samanarvoisella kohtelulla sekä kiinnostuksella työntekijöiden mielipiteitä kohtaan. Tuloksinaan tutkijat toteavat, että säännöllinen, ystävällinen, työntekijän näkemykset huomioonottava vuorovaikutus esimiehen kanssa sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu esimiehen taholta olivat työntekijöille keskeisiä työhyvinvoinnin lähteitä.

Vartia ja Hirvonen (2012) kartoittivat tutkimuksessaan psykososiaalisten työolotekijöiden merkitystä työssä jatkamisajatuksiin. Tuloksinaan he toteavat, että psykososiaalisilla työolotekijöillä, kuten huonolla tilanteella työssä ja työyhteisössä sekä johtamisella, oli merkittävä yhteys työntekijöiden ennenaikaisen eläköitymisen ajatuksiin. Esimiehen epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu ja epätasapuolisuus lisäsivät ennenaikaiselle eläkkeelle hakeutumisajatuksia.

Forma, Kaartinen ja Tani (2013) ovat tutkimuksessaan kuntien strategisesta henkilöstöjohtamisesta kartoittaneet henkilöstöjohtamisen näkemyksiä muun muassa henkilöstöjohtamisen roolista osatyökykyisyytilanteissa työssä jatkamisen tukemisessa. Vaikeimmaksi tehtäväksi henkilöstöjohtajat nimesivät kunnissa uudelleensijoituspaikkojen löytymisen osatyökykyisille työntekijöille. Henkilöstöjohtajat kokivat työnsä keskeiseksi osa-alueeksi viestimisen johdolle ja esimieskunnalle eläkemaksuista sekä työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista.

Esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu runsaasti myös kansainvälisessä tutkimuksessa. Tutkimustulokset ovat eri maissa hyvin samansuuntaisia kuin suomalaisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi Schütte, Chastang, Malard, Niedhammer, Parent-Thirion & Vermeulen (2014) tutkivat 34 Euroopan maassa psykososiaalisten työolosuhteiden ja psykologisen hyvinvoinnin yhteyttä. Tuloksenaan he löysivät 13 työhön liittyvää muuttujaa, mukaan lukien heikon johtamisen, joilla oli selkeä yhteys huonoon työhyvinvointiin. Mielenkiintoista oli, että tulokset eivät juurikaan eronneet eri maiden eivätkä eri ammattien välillä.

Winkler, Busch, Clasen ja Vowinkel (2015) totesivat suorittavan tason kouluttamattomia työntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että johtamista kehittämällä voitiin saada aikaan muutoksia työntekijöiden hyvinvoinnissa. Olennaisiksi osoittautuvat esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, positiivinen palaute ja työtehtäviin liittyvä positiivinen vuorovaikutus alaisten kanssa.

Vastaavaan tulokseen päätyivät myös Leary, Green, Denson, Schoenfeld, Henley ja Langford (2013), jotka havaitsivat tutkimuksessaan toimimattomalla johtamisella olevan yhteyden työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työuupumukseen.

Taulukossa 1 (alla) on kooste työkykyyn ja työssä jatkamiseen liittyvistä tekijöistä aikaisempien tutkimustulosten pohjalta.

Taulukko 1. Työkykyyn ja työssä jatkamiseen liittyvät tekijät

Työntekijään itseensä liittyvät tekijät	Työolosuhteet ja mahdollisuus niiden muokkaamiseen	Esimiestyön ja johtamisen käytännöt	Yhteiskunnalliset intressit työssä jatkamiseen
<ul style="list-style-type: none"> vahva työmotivaatio (mm Laisola-Nuotio ym, 2013) yksilölliset voimavaratekijät kuten myönteinen suhtautuminen elämään, ihmissuhdeverkostot, hyvä psyykinen terveys ja terveelliset elintavat (mm. Harkonmäki, Koskenvuo ja Forma, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> työn uudelleen organisointi työaikajärjestelyt työtehtävien räätälöinti työpaikkarakennuksen esteettömyyden parantaminen työympäristön muutokset työn apuvälineet työyhteisön toimintatapojen tarkentaminen (mm Nevala ym, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> voimakas sitoutuminen työkykyyn edistämiseen ja työssä jatkamiseen mahdollistamiseen (mm Laisola-Nuotio ym 2013) työntekijöiden tunteminen, arvostava vuorovaikutus sekä vastuun ottaminen lähiesimiestyöstä (mm Nuutinen ym 2013) oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu (mm Träskelin 2010) sosiaalinen tuki, positiivinen palaute ja työtehtäviin liittyvä positiivinen vuorovaikutus alaisten kanssa (mm Saari 2012, Winkler ym 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> tavoite työurien pidentämisestä tavoite osatyökykyisten työssä jatkamisen tukemisesta (mm. Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, KT Kuntatyönantajat 2015)

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on lähestyä osatyökykyisyystilanteita esimiestyön näkökulmasta käyttäen aineistona esimiesten teemahaastatteluja. Tutkimuksessani paneudun aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja sitä täydentävän diskursiivisen lukutavan keinoin siihen, mitä ja miten esimiehet puhuvat omasta esimiestyöstään yleensä sekä erityisesti osatyökykyisyystilanteisiin liittyen sekä mitä näistä puhetavoista esimiestyön kannalta seuraa. Lisäksi kiinnostukseni kohdistuu siihen, millaista kuvaa esimiehet omasta esimiestyöstään kertoessaan luovat omasta organisaatiostaan sekä sen vakiintuneista toimintatavoista, käytännöistä ja johtamisesta.

2. Menetelmä

2.1. Osallistujat ja aineisto

Kiinnostukseni esimiestyöhön osatyökykyisyystilanteissa juontaa juurensa omaan työkokemukseeni osatyökykyisten työntekijöiden uudelleensijoitustoiminnan parissa. Osatyökykyisyystilanteisiin

liittyvissä työterveysneuvotteluissa sekä muutoin esimiesten kanssa käymissäni keskusteluissa huomioni kiinnittyi esimiesten hyvin erilaisiin tapoihin suhtautua näihin usein haastaviin esimiestyön tilanteisiin. Mielenkiinnon kohteekseni nousi näihin tilanteisiin liittyen esimiestyön näkökulma eli se, mitä esimies itse ajattelee esimiestyöstään ja osatyökykyisyystilanteiden hallinnasta osana esimiestyötä.

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona ovat esimiesten teemahaastattelut. Tutkimukseni osallistujina on viisi kunnan eri toimialoja edustavaa esimiestä. Tutkimuksen moniäänisyyden varmistamiseksi valitsin haastateltavat esimiehet mahdollisimman heterogeenisesti huomioiden esimieskokemuksen määrän, työyhteisön koon sekä toimialan. Haastatellut esimiehet edustivat sosiaali- ja terveystoimialaa, tekniikan ja ympäristön toimialaa sekä sivistystoimialaa. Esimieskokemuksen määrä haastatelluilla esimiehillä vaihteli viiden ja lähes neljänkymmenen vuoden välillä. Kaikki haastatellut olivat työskennelleet kyseessä olevan kunnan palveluksessa esimiestehtävässä vähintään muutamia vuosia ja haastatelluilla suurin osa tai kaikki esimieskokemus oli peräisin kyseisestä kunnasta. Kunta-ala on naisvaltaista ja myös kaikki haastateltavat olivat naisesimiehiä.

Tutkimuksessa haastatellut esimiehet valikoituivat osallistujiksi sillä perusteella, että heillä oli esimiestyössään omakohtaista kokemusta osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisesta johtamissaan työyhteisöissä. Osallistujien työyksiköissä oli myös löydetty henkilöstöhallinnon näkökulmalta toimivia ratkaisuja työssä jatkamisen tukemiseksi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan kiinnitetä huomiota yksittäisten työntekijöiden tilanteisiin vaan kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan esimiestyö ja esimiehen näkemykset omasta esimiestyöstään osatyökykyisyystilanteisiin liittyen.

Haastateltaville esimiehille esitettiin kutsu tutkimukseen osallistumisesta henkilökohtaisesti puhelimitse. Kaikki puhelimitse tutkimukseen pyydyt esimiehet lupautuivat osallistumaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujille kerrottiin ennen haastatteluja, ettei haastateltavia voi tunnistaa tutkimusraportista. Osallistujilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuna yksilöhaastatteluina tammi-helmikuussa 2015. Esitietona haastateltavilla oli, että haastattelun aiheena on esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa ja että haastattelut liittyvät lisensiaatintutkimukseeni. Haastattelujen kesto vaihteli 45-70 minuutin välillä. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkalla tasolla huomioiden tauot sekä myös sanojen toistot tai

katkeamiset. Haastateltujen sekä heidän työyhteisöjensä anonymiteetin suojaamiseksi olen poistanut tuloksissa esiteltävistä tekstinäytteistä viitteet tiettyihin haastateltaviin, työyhteisöihin tai ammatteihin. Lisäksi kaikkia haastateltavia kutsutaan heidän varsinaisesta nimikkeestään huolimatta esimiehiksi.

Teemahaastattelurungon toimivuus testattiin yhden osallistujan esihaastattelulla. Haastattelurunko osoittautui tarkoitukseen sopivaksi joten teemoja ei esihaastattelun pohjalta ollut tarvetta muuttaa. Haastattelujen aikana haastateltavat olivat keskittyneitä aiheeseen ja kertoivat hyvin avoimesti ajatuksistaan ja näkemyksistään. Haastattelut tapahtuivat omassa työhuoneessani erikseen sovittuina aikoina eikä tilanteissa ollut ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaisesti teemahaastatteluissa haastattelut muodostuvat ennalta määriteltujen teemojen ympärille kuitenkin siten, että se mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun haastateltavien kanssa. Valittujen teema-alueiden tulee olla mahdollisimman väljiä, jotta tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää. Tutkimuksessani haastattelun teemoina ovat *esimiestyö, varhaisen tuen käytännöt, oman esimiesuran kokemukset osatyökykyisyystilanteista ja niissä onnistumiset sekä omat näkemykset osatyökykyisyystilanteiden hoitamisesta tulevaisuudessa*. Teemahaastattelun runko on tutkimusraportin liitteenä 1.

Kaljusen (2011) mukaan haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tutkija voi joko tiedostaen tai tiedostamattaan vaikuttaa tapaan, joilla asioita nostetaan keskustelussa esille ja miten niitä merkityksellistetään. Tämän vuoksi pyrin haastattelijan roolissani tietoisesti pidättäytymään mahdollisimman neutraalina ja välttämään johdattelua, jotta haastateltavien esille nostamat käsitykset kuvaisivat heidän kokemusmaailmaansa ja käsityksiään. Analyysissäni en käsittele aineistoa vuorovaikutuksellisenä keskusteluna vaan kiinnitän huomioni haastateltavien puheeseen kyseessä olevista teemoista.

3. Tulokset

3.1. Aineiston analyysi

Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa on sosiaalinen konstruktivismi, ja aineiston analysoinnin menetelmänä käytän sisällönanalyysia täydentäen sitä diskursiivisella lukutavalla. Tutkimusote on

laadullinen. Tällöin tutkimuksessa voidaan keskittyä pieneen määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä aineistosta tilastollisia yleistyksiä vaan pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään jotakin tiettyä tapahtumaa tai toimintaa, ja ennen kaikkea antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1999; Cassell & Symon 2004). Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtana on, ettei tutkimaamme todellisuutta voi kohdata ”puhtaana” vaan aina jostain näkökohdasta merkityksellistettynä eli nimettynä (Gergen, 1994; Jokinen, 1999). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaisesti haastattelua ei nähdä keinona hankkia ’todellista näkemystä’ haastateltavan elämästä vaan sen sijaan haastattelu nähdään tietyssä kontekstissa rakentuneena vuorovaikutuksena (King, 2005). Tutkimuksessani näen osallistuvien esimiehien muodostavan harkinnanvaraisen näytteen paitsi kyseessä olevan kunnan niin myös laajentaen kunta-alan esimiehistä, vaikka yleistettävään tietoon ei pyritäkään.

Analysoin tutkimusaineiston eli tekstimuotoon muutetut haastattelut aineistolähtöisesti. Aineistoa ei tällöin lähdetä jäsentämään mistään ulkopuolisista tai selittävästä teorioista käsin vaan olennaiset jäsennykset rakennetaan aineiston analyysin tuloksena. Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta on tavoitteena luoda teorettinen kokonaisuus pyrkien mahdollisuuksien mukaan siihen, että tutkijan aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat eivät vaikuttaisi analyysiin tai lopputulokseen.

Varsinainen haastatteluaineiston analyysin toteutan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä, jolla tekstin tai muun symbolisen aineiston systemaattisella tulkinnalla pyritään luomaan tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tiivistetty ja selkeä kuvaus (Tuomi ja Sarajärvi, 2013). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi menetelmänä etenee vaiheittain. Lähtökohtana on tutkimusongelman rajaus sekä käytettävän aineiston litterointi. Litteroitu aineisto käydään läpi toistuvan läpilykemisen avulla luokitellen ja teemoittaen tutkimuskysymyksen ohjaamana, jonka jälkeen päätelmät kootaan yhteenvetoon.

Analyysiyksikkönä tutkimuksessani on ajatuskokonaisuus, joka sisältää yhden tai useampia lauseita. Tarkoituksena on löytää aineistosta toistuvia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien ilmaisuissa ja puhetavoissa koskien esimiestyötään. Tuloksissa tulen tuomaan esiin haastattelunäytteiden avulla haastateltujen puheen variaatioita ja sanojen käyttötapoja kiinnittämällä huomiota muun muassa haastateltavien sanavalintoihin heidän puhuessaan esimiestyöstään sekä osatyökykyisyydestä ja nostamalla esiin heidän käyttämiään kielikuvia.

Sisällönanalyysin lisäksi hyödynnän analyysissä myös diskursiivista lukutapaa. Koska keskityn analyysissäni haastatteluaineistossa pelkästään esimiesten puheeseen ja olen irrotanut esiteltävät tekstinäytteet alkuperäisestä keskustelukontekstistaan, ei varsinaisen diskurssianalyysin perusedellytykset täyty. Tarkastelen kuitenkin diskursiivista lukutapaa hyödyntäen esimiesten sanavalintoja ja ilmaisuja siltä näkökulmalta, millaisiin puhetapoihin ja merkityksiin ne näyttävät johtavan.

Laadullisissa tutkimusmenetelmissä ollaan kiinnostuneita sosiaalisesta todellisuudesta sellaisena, millaisena se kulloinkin ilmenee, ja tulkitaan tätä sosiaalista todellisuutta. Todellisuuden ymmärretään olevan sosiaalisesti konstruoitunut eli se on rakentunut merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään (Alasuutari, 1994). Jokisen (1999) mukaan tutkijan on otettava huomioon, että sosiaalista todellisuutta kuvatessaan hän myös itse luo tutkimustulostensa kautta sosiaalista todellisuutta.

Feldt, Huhtala ja Lämsä (2012) ovat esimiestyötä tutkiessaan todenneet, että esimieheen tehtävänsä haltijana kohdistuu monenlaisia eri tahoilta tulevia käyttäytymisodotuksia. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, millaisilla tavoilla esimiehet tulevat puheessaan kuvanneeksi oman organisaationsa vakiintuneita toiminta- ja ajattelutapoja esimiestyöhön ja osatyökykyisyystilanteisiin liittyen. Lähtökohtanani on ajatus, jonka mukaan kieli ja keskustelut ovat työyhteisön sosiaalisen rakentumisen ytimessä ja luovat siten organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurituuria luovat keskustelut voivat olla yksi- tai moniäänisiä ja suunnattu eri kohdejoukoille (Alvesson & Kärreman, 2000; Alvesson, 2005; Cheney, Christensen, Conrad & Lair, 2004). Alvesson (2005) viittaa kulttuurisanalla sosiaalisesti jaettuun käsitykseen todellisuudesta, joka luodaan yhteisesti määritellyillä käsityksillä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa esimiesten kertomukset omasta esimiestyöstään luovat samalla myös kuvaa organisaationsa vakiintuneista toiminta- ja ajattelutavoista.

Tutkijan roolini tässä tilanteessa on kaksijakoinen. Olen tehnyt omaan työhöni liittyen yhteistyötä tutkimuksessa haastateltujen esimiesten kanssa osatyökykyisyystilanteissa. Oma ammattiroolini voi vaikuttaa siihen, mihin suuntaa ehkä tiedostamattanikin olen ohjannut haastatteluja tai mitä teemoja nostan esille aineistosta. Koska edustan työtehtävässäni henkilöstöhallintoa ja siten esimiesten kannalta henkilöstöasioissa ”työnantajan virallista linjaa”, on tällä voinut olla vaikutusta haastateltavien antamiin vastauksiin esimerkiksi sen suuntaisesti, että vastaukset olisivat suotuisampia organisaation kannalta. Pietilä (2010) näkee yksilohaastattelun analyysissä

mahdollisena ongelmana sen, että haastateltavat tapaavat antaa vastauksia, joita he olettavat tutkijan odottavan heiltä. Toisaalta näen mahdollisena myös sen, että esimiesten sekä kyseessä olevan ilmiön tuntemukseni voi myös edesauttaa monipuolisten näkökulmien esille nousemista keskusteluissa.

3.2. Analyysin luotettavuus

Analyysissäni pyrin olemaan tietoinen siitä, että tutkijan omat käsitykset vaikuttavat tutkimukseen jollain tavalla niin tutkimusta suunniteltaessa, aineistoa kootessa sekä sitä analysoidessa. Analyysin aikana tutkijan tulee pyrkiä ajoittain asettautumaan vastavuoroiseen keskusteluun analyysinsa kanssa pohtien, miksi lukee tietyn tekstikohdan tietyllä tavalla tai mihin aineistosta tehtävät tulkinnat liittyvät (Potter & Wetherell, 1989).

Ennen varsinaista aineiston analyysia kävin litteroidut tekstit läpi samanaikaisesti haastattelut kuunnellen. Koska en suorittanut haastattelujen litterointia itse, varmistuin tällä tavalla litteroinnin oikeellisuudesta.

Aineiston ensimmäisen vaiheen analyysin jälkeen esitin tekemäni havainnot ja päätelmät kirjallisesti haastatelluille esimiehille. Tämän jälkeen kävin heidän kanssaan yksilöllisissä keskusteluissa läpi heidän huomioitaan analyysistä. Tavoitteenani oli tällä tavoin asettaa analyysini avoimeen tarkasteluun osallistujien kanssa, joskaan en oleta tällä tavoin voivani kuitenkaan yksiselitteisesti varmistua tekemieni päätelmien luotettavuudesta.

Juhilan ja Suonisen (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja vaikuttavuutta voidaan lisätä suhteuttamalla tutkimustulokset muuhun teoreettiselta orientaatioltaan verrannolliseen tutkimukseen. Tulen tutkimukseni johtopäätöksissä peilaamaan tutkimustuloksiani muihin esimiestyötä ja osatyökykyisyyttä käsitteleviin laadullisiin tutkimuksiin, joita olen esitellyt artikkelini johdannossa.

Raportoinnissa keskeiseksi nousee intersubjektiivisuus eli tulosten esittäminen ja perusteleminen niin, että lukijalla on mahdollisuus itse seurata analyysiprosessia ja arvioida sitä sekä samalla tehdä itse halutessaan omia tulkintojaan. Tämän vuoksi tulen esittämään analyysissäni runsaasti tekstinäytteitä.

3.3. Analyysin eteneminen ja tulosten esittäminen

Analyysi käynnistyy tekstin tasolla liikkuvalla analyysillä, joka tutkii sitä, mitä ja miten esimiehet puhuvat esimiestyöstään. Tässä aineiston toistuvaan läpilukemiseen ja luokitteluun pohjautuvassa vaiheessa kiinnitin huomiota tekstien sisältöihin, rakenteeseen, sanoihin ja ilmauksiin. Vaikka kiinnostukseni kohteena ovat nimenomaan osatyökykyisyystilanteet, näen olennaiseksi ja mielenkiintoiseksi myös esimiesten yleiset kuvaukset omasta esimiestyöstään, josta aloitan analyysini.

Tämän jälkeen pyrin diskursiivista lukutapaa käyttäen vastaamaan siihen, miten ja millaisena esimiestyö yleensä sekä erityisesti esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa kuvataan ja mitä merkityksiä asioille tätä kautta luodaan. Tämä taso on edellisestä poiketen tulkitseva ja ymmärtävä.

Tavoitteenani on tutkia aineistoa uteliaana ja mahdollisimman avoimin mielin ilman ennakkoletuksia siitä, mitä teksteistä olettaisin löytäväni. Vaikka tutkimukseni johtopäätöksissä tulen suhteuttamaan analyysini tuloksia aiempiin johdannossa esittelemiini tutkimuksiin esimiestyöstä, en analyysivaiheessa pyrkinyt niitä aineistostani etsimään.

Olen koodannut haastateltavat haastattelujärjestyksessä kirjaimilla A-E ja itseni haastattelijana kirjaimella H. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi olen poistanut ja korvannut yleistävällä ilmauksella tekstilainauksista ne kohdat, joista käy ilmi haastateltavaan tai hänen työyksikköönään liittyviä tunnistettavia seikkoja eli merkintänä on tällöin: (korvaava sana). Samaa merkitsemistapaa olen käyttänyt muutamassa kohdassa selventämään haastateltavan viittausta aikaisempaan sanomiseensa kuten esimerkiksi: ”Se (hallinnollinen työ) on lisääntynyt...”. Tekstilainauksissa olen luettavuuden helpottamiseksi jättänyt toistamatta täytesanat (kuten ”tota”, ”niinku”) sekä sanojen toistamiset (useimmiten ” ja, ja” tai ”mutta, mutta”). Lyhennettyäni saman haastateltavan lainausta olen muutamassa kohdassa jättänyt välistä käsiteltävän asian kannalta ei-olennaista tekstiä pois, jonka olen merkinnyt suluissa olevilla pisteillä (...).

3.3.1. Esimiesten näkemykset esimiestyöstään

Esimiestyö näyttäytyy haastateltavien kertomana mieluisana, vastuullisena ja haasteellisena mutta toisaalta ajoittain jopa mahdollottomana tehtävänä. Kuormittavuutta työhön tuovat haastavat henkilöstöjohtamisen ja asiakastyön tilanteet sekä työn moninaisuus ja priorisoinnin vaikeus.

Haastateltavien kuvaamana esimiehen hyvinä tai jopa välttämättöminä ominaisuuksina näyttäytyvät ristiriitatilanteiden hyvä hallinta ja harkinta päätöksenteossa. Esimiestyön voimavaratekijöinä näyttäytyy kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista niin työn substanssitekijöihin kuin henkilöstön hyvinvointiin.

A: Mä kyllä tykkään työstäni mut et kyl mä myönnän että tämmöset aika tärkeet esimiehen johtamiseen liittyvät henkilöristiriita ja kaikki tämmöset niin ne on mulle ahdistavii, et mä koen ne semmosina niinku rankkoina ja mä mietin aika paljon niitä kotona tai siis sillä tavalla niinku vapaa-aikanani ja näin että mä en koe et ne on millään tavalla helppoja. (...) kyllä mulle tulee aikoja et mä ajattelen et joo et mähän oon ihan hullu et miks mä teen tämmöstä. (...) mut kyl mä otan kaikki (asiakkailta) tulevan kritiikin mä otan ne kauheen raskaasti. Et sillai se mun luonne ei oo paras mahdollinen ehkä esimiestyöhön ja sit myöskin se et mä oon aika nopee työssäni ja sekin on semmonen et huomaa et kannattas nukkuu yön yli et mä reagoin pikkasen mut turhan nopeesti moniin asioihin.

B: No siis kyl mä pidän vastuusta... pidän siitä että et mä koen työni merkitykselliseksi myös muiden kuin itseni kannalta eli mun työlleni on joku semmonen vähä isompi ja laajempi merkitys kuin yksittäisen työntekijän joka tekee sitä omaa tehtäväänsä.

D: Silloin ihan alkuun niin, en olis millään halunnu esimieheksi, et se oli mulle ihan semmonen järkytys että multa pyydettiin että mä rupeaisin siihen työhön, mut et heti alusta asti oon kuitenkin niin tykänny siitä työstä ja siin on... mä oon tykänny siitä et mul on kuitenkin ollut mahdollisuus vaikuttaa, vaikuttaa siihen omaan työhöni todella paljon ja myös sitten siihen alaisten hyvinvointiin vaikka, nyt tässä parin vuoden aikana on tuntunu että mikään ei riitä ja muuta mutta pyrkimystä on edelleen.

E: Se haastehan siinä on aika ja se että tehtävää on aina paljon enemmän kuin pystyis tekemään sillä laadulla mitä itse haluais tehdä, et ihan jatkuvaa priorisointii vaatii tää tehtävä.

E: Joo et siin on niin paljon sitä sitä vastuunkantoo et kaikki kuuluu esimiehelle (...) et ei voi hirveesti rajata et tää ei kuulu mulle. Ja se on varmaan se niinku kuormittavin asia siinä.

Esimiehet kuvaavat esimiestyötään ikään kuin roolina, johon joutuu tietoisesti työssään asettumaan. Esimiesrooliin asettautuminen kuvautuu toimivan esimiehille ammatillisuuden ja oman jaksamisen tukikeinona. Esimiesroolissa toimiessaan esimies näyttäytyy asettuvan organisaation ja työyhteisön rajalle ikään kuin neutraaliin asemaan suhteessa omaan henkilöstöönsä.

A: En mä voi sanoa niit kaikkee mitä sylki suuhun tuo tai mitä mä oikeesti jostain asiasta ehkä ajattelen, ni kyl must täs täytyy vähä näytellä ja täs täytyy antaa asioiden mennä toisesta korvasta sisään toisest ulos ja... luovia siel (...) joutuu tietosesti kyl muuttamaan itseensä siin työssänsä et en mä voi toimii enää tällä tavalla ku mä oon esimies.

E: Et sillä lailla, esimies on aina niinku omassa roolissaan eikä osa sitä porukkaa että kyllä siinä on aina sitten, sitten niinkun kokoajan siinä tehtävässä ja siinä roolissa kun töissä on.

Useammalla haastatelluista on vuosikymmenten mittainen perspektiivi esimiestyöhön. Esimiestyön kunnassa kuvataan muuttuneen ”silkasta tekemisestä” suunnitelmallisempaan ja tulevaisuuteen suuntaavampaan suuntaa. Osaksi esimiestyötä on tullut uusia henkilöstöhallinnollisia käytäntöjä kuten varhaisen tuen käytäntö osatyökykyisyystilanteissa. Myös erilaiset hallinnolliset työt ovat haastateltavien kuvaamana lisääntyneet ja vieneet aikaa pois ”varsinaiselta” esimiestyöltä, johon muutokseen esimiehet vaikuttavat suhtautuvan hieman ristiriitaisin tuntein.

C: Joo ni tota esimiestyössä se on... se on muuttunu oikeestaan tänä aikana ni tosi tosi paljon et alkuun se oli oikeestaan pelkästään semmosta arjen pyörittämistä sellasta tässä hetkessä elämistä et se on pikkuhiljaa muuttunu niinku semmoseen justiin et sinne tulevaisuuteen tähtääväks ja tosi paljon tullu sellasia... niinkun erilaisia haasteita et puhutaan vaikka nyt perehdyttämisestä, puhutaan työssäjaksamisesta, kaikesta tämmösestä ni ihan erilailla kuin aiemmin, et aiemmin ne oli hyvin semmosta arkipäivästä tätäpäivää elettiin, et tänä päivänä suunnitellaan ja raportoidaan ja tehdään tosi paljon semmosta, miten nyt sanois, paperityötä ja suunnittelutyötä, ennen se oli oikeesti silkkaa tekemistä.

D: Se (hallinnollinen työ) on lisääntyny tosi paljon ihan viime vuosina et tuntuu et tulee koko aika vaan vaan lisää ja lisää, et siihen saa, saadaan koulutusta ja muuta että et se ei sinänsä ole millään lailla ylivoimasta mut joskus tuntuu vaan että et sinä aikana ku täyttää näitä sijaisilmoituksia tai muita niin voisi tehdä jotain muutakin.

Haastateltavat kuvaavat laajasti ja monipuolisesti esimiestyössä edellytettäviä ominaisuuksia ja esimiestyötään ohjaavia arvoja ja periaatteita. Kaikki haastateltavat nostavat esille tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeyden esimiestyössä. Olennaiseksi asiaksi esimiestyön onnistumisessa he kuvaavat myös molemminpuolisen luottamuksen syntymisen ja avoimuuden. Eräs esimiehistä kuvaa luottamukseen liittyen olennaiseksi henkilöstön tunnetta ”turvassa” olemisesta työssään, jonka luomisen ja ylläpidon hän kokee tärkeäksi tehtäväkseen. Esimiesten kertomana suhde henkilöstöön kuvautuu aktiivisena toimintana, jossa esimies joutuu tietoisesti kiinnittämään huomiota sekä henkilöstön kuuntelemiseen ja kuulemiseen kuin myös mahdollisimman tasapuoliseen kohteluun. Esimiestyö kuvautuu esimiesten kertomana myös palvelutehtävänä, jossa niin esimiehellä kuin henkilöstöllä on oma roolinsa.

A: Se että osaa... myöntää ettei tiedä kaikkee... se että myöntää virheensä... se että on tasapuolinen, se että kuuntelee vaikkei kiinnostakaan... ja se et on sen henkilöstön puolta, et on se sellanen... ku et jos ei oo henkilöstöä, niin ei muakaan tarvita.

A: Tasa-arvosesti ja tasapuolisesti kohdellaan ihmisiä et kaikilla on pelisäännöt selvät ja kaikki toimii niitten mukaan.

B: No kyllä mä oon vastuussa siitä et mä kohtelen kaikkia ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, että mä en voi sen pärstäkertoimen mukaan kohdella ihmisiä et nyt tolle tota tosta mä tykkään ja ton kans mä käyttäydyn näin ja toisen kanssa sitten ei toi oo kauheen kiva ni en mä nyt oo tolle kiva itekään ni, ei voi olla esimiehenä semmonen et ne henkilökohtaset fiilikset on vaan jätettävä pois ja mentävä sen tehtävän ja tilanteen mukaan.

C: Varmaan se sellanen tasapuolisuus, toisten huomioon ottaminen oikeestaan tulee aika monessa asiassa sitten eteen että se että monta asiaa täytyy pohtia enne päätöksen tekee että kokeeko tässä ny joku tullessa väärin kohdelluks koska ne on yleensä niitä asioita mitkä nousee sitten kriisinä esiin että joku saa joku ei, et välttämättä että henkilöstö ei välttämättä aina ymmärrä sitä et miks mä en voi tehdä, mut et ku niitä on kymmeniä samalla viivalla olevaa että että sen kun aina muistais ni aina helpommalla pääsee.

D: No mun mielestä kaikkein tärkeintä on se että ymmärtää ja hyväksyy erilaisuuden, toki se ei tarkoita sitä että hyväksyy kaiken miten joku käyttäytyy tai mitä tekee mut että, se on rikkaus et on erilaisia ihmisiä työpaikalla ja sitten mä pyrin aina siihen että mä olisin tasapuolinen kaikkia kohtaan niin ja siitä aina juttelen näitten alaisten kanssa et se ei tarkoita sitä että jokainen saa juuri sitä, saa juuri sen työvuoron aina kun haluaa tai kesäloman juuri silloin ku haluaa, mut että siinä pitkässä juoksussa on semmonen tasapuolisuus (...) Mun mielestä pitää olla se molemminpuoleinen kunnioitus ihan ja sitä korostan sitten myös näissä meidän (työpaikkakokouksissa) että sitä minä edellytän että kunnioitetaan toinen toista ja arvostetaan ja sitten myös tää tämmönen avoimuus.

E: No mä aattelen et henkilöstön pitää saada olla turvassa tietyllä tavalla niinku heillä pitää olla sellanen olo että, heidän on hyvä tehdä sitä työtä ja siihen kuuluu niinku turvallisuudentunne ja sitten sellanen luottamussuhde, et sitten kun se on syntynyt niin, yleensä melkein asiasta kuin asiasta päästään eteenpäin. Jos luottamus puuttuu niin mitä tahansa ongelmia sit voi nousta, että ne on ehkä ne tärkeimmät asiat...et pyrin olemaan sellanen, juurikin näitä esimiehenä, turvallinen ja luotettava ja tasapuolinen, et henkilöstö katsoo hyvin tarkkaa esimiehen käyttäytymistä ja sitä miten hän eri ihmisiä kohtelee että siinä on syytä kyl olla huolellinen että aidosti on tasapuolinen ja jos niinkun, joidenkin kohdalla se on helpompaa ja joidenkin kohdalla haastavampaa niin sit nimenomaan näihin haasteellisiin kohtiin pitää tarttua eikä mennä sitte sinne missä se on mukavinta ja helpointa.

Esimiehet kuvaavat tärkeäksi niin osatyökykyisyytilanteiden kuin yleensä henkilöstöjohtamisen kannalta johdolta ja henkilöstöhallinnolta saatavan tuen. Esimiehet kuvaavat paitsi esimiestyön myös työnantajalta esimiestyölle saatavan tuen muuttuneen heidän esimiesuransa aikana. Pitkän työkokemuksen kaupungilla omaava esimies kuvaa muutoksen esimieskoulutuksen ja –tuen sekä esimiesten välisen tiiviimmän yhteistyön osalta tapahtuneen noin kymmenen vuoden sisällä joten monet nykyiset esimiestyön käytännöt ovat pitkän työuran tehneille esimiehille koko työuransa mittakaavaan asetettuna suhteellisen uusia. Esimiestyön tuki nähdään osana sitä ketjua, joka mahdollistaa lopulta henkilöstön työn hyvän sujumisen.

A: Mut sehän tarkoittaa myöskin sitä et ei se oo pelkästään mun asia vaan siel on sit mun esimies ja on sitten henkilöstöhallinto siellä ja mukana että ja joku Terveystalo et se on myöskin sellasta että hyvää yhteistyötä.

C: Ja sit selkeesti työnjohdon tukikin on tullut vast sen jälkeen et siihen asti niin eihän ollu mitään esimiesiltapäiviä taikka oikeastaan esimiesten koulutuksiakaan ei me tunnettu toinen toisiamme kaupungilla. Et jos käytiin koulutuksessa ni käytiin koulutuksessa aina talon ulkopuolella ja tuotiin vaan sille omalle sektorille sitä tietoo että tällöinen yhteistoiminta ja toinen toistemme tukeminen ni sanotaan et se on varmaan tullu kymmenen vuoden sisään.

E: Joo, no mä nään meidän henkilöstöhallinnon toiminnan aika ohjaavana ja johdonmukasena ja niinkun... sielt tulee hyvää, jos mä nyt saan vähän kehua näitä niin esimerkiksi nää oppaat ja ohjeet tukee kyl tosi paljon esimiestyötä et ne on sellanen resurssi ja jotenkin mul on sellanen ajatus et se tahto on että meillä tuetaan esimiehiä ja tuetaan työntekijöitä

E: Ihan yleisesti tietenkin esimiehillä pitää olla itselläänkin sitten, tuki sille työlleen et se on tärkeitä sekä henkilöstöhallinnosta et omast omast linjaorganisaatiosta, että se esimies pystyy tekemään sitä työtänsä sitten myöskin hyvin... et nähdä, se pitäis nähdä arvona kautta linjan, se henkilöstö meillä kuitenkin työt tekee.

3.3.2. Työnantajan strategia osana esimiestyötä

Työnantajan strategia näyttäytyy esimiesten puheissa esimiestyötä ohjaavana ja ikään kuin taustalla olevana ”punaisena lankana”. Arvot kuvautuvat kuitenkin esimiesten puheissa osin ulkokohtaisina asioina, joita kuuluu käydä työntekijöiden kanssa läpi. Haastatellut esimiehet kuvaavat osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisen tärkeäksi osaksi kaupungin strategiaa ja arvoja. Arvoihin liittyen tuodaan esille myös lojaalisuutta työntajaa kohtaan. Eräs haastatelluista

pohtii käsitystään siitä, onko kaikki kaupungilla loppujen lopuksi miten sitoutuneita näihin moniin arvioihin.

A: No esimerkiksi... siellähän (henkilöstöstrategiassa) on... jaksamis, siis työntekijöitten jaksaminen jos mä nyt oikein muistan, niin sehän on hirveen sehän on äärimmäisen tärkeä, sehän on jollain tavalla tosi konkreettista omassa työssä, se tulee aina kaikis henkilöstökyselyissä tulee kaikissa tämmösissä se nousee aina et miten me jaksetaan tätä ku kokoajan vähä kiristyy niin kyl se on iso tärkeä asia.

B: No tietysti lojaalisuus työnantajaa kohtaan, mut on kaupunki palkannu (esimiestehtävään) ja antanu mulle tietyt tehtävät, maksaa mulle palkkaa siitä että mä suoritan ne tehtävät vastuullisesti ja olen lojaali mun työnantajalle.

C: Joo kyllä me juur sitä sitä asiakkaidenkin tasapuolisuutta elikkä että samat palvelut vauvasta vaariin että kyllähän me lähdetään hyvin asiakaslähtöisesti liikkeelle että yritetään parhaamme jokaisen kohdalla että kyllä niitä arvoja käydään läpi, ihan näitä kaupunginkin arvoja ja sitten muistetaan se että ketä varten ollaan töissä et se ei oo pelkästään se että teen tässä seittemästä kolmeen töitä vaan että et sillä on joku tarkoitus ja tekee sillä lailla sielullaan töitä että kun ollaan kumminkin niin lähellä niitä meidän asiakkaita.

D: Kyllähän ne (kaupungin arvot), siis ovat, on kaiken sen toiminnan pohjana ja ne, niistä me puhutaan aina näin meidän syksyn (työpaikkakokouksissa) ja laaditaan ne omat tavoitteet sitten niitten pohjalta että ne ovat hyvin semmoset inhimilliset ihmisläheiset... toteutettavissa olevat tavoitteet niin, mun mielestä ne pitää, pitää olla semmonen punanen lanka siellä sitten.

E: (...) Esimerkiks nää oppaat ja ohjeet tukee kyl tosi paljon esimiestyötä et ne on sellanen resurssi ja jotenkin mul on sellanen ajatus et se tahto on että meillä tuetaan esimiehiä ja tuetaan työntekijöitä. Se että, onks sit ihan koko kaupunki sitoutunu näihin arvoihin niin en ole ihan varma, et on monenlaista arvoa mut et tosiaan sitä selkänöjaa ja tukee kyllä saa ja oon ymmärtäny että niinkun hyvin tärkeetä on se et tuetaan, tuetaan kaikkii työntekijöitä työssään ja niinku pyritään löytään erilaisia ratkasuja sitten jos tulee ongelmia, ja on sillä tavalla tietonen et mistä sitä tukee ja apuu siihen saa sitten tarvittaessa pyytää.

3.3.3. Varhaisen tuen käytännöt osana esimiestyötä

Haastateltavat valikoituiivat tutkimukseen osallistujiksi sen perusteella, että heidän johtamissaan työyksiköissä oli henkilöstöhallinnon näkökulmalta katsottuna löydetty lähivuosina toimivia ratkaisuja osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamiseen. Varhaisen tuen toimintamalli ja työkykyongelmien puheeksi ottaminen näyttäytyvät haastateltujen esimiesten puheissa luontevana osana arkista esimiestyötään. Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus ja hyvä tuntemus

näyttäytyvät työkykyongelmien puheeksi ottoa helpottavina tekijöinä. Varhaisen tuen toimintamalliin liittyvän ohjeistuksen ja koulutuksen merkitys kuvautuu puheissa tärkeänä.

A: Mun mielestä se et niistä avoimesti puhutaan ja mun mielestä se että mul on hyvä suhde työntekijöihini ni kyl ne kertoo millon ne on... raskautettuja ja millon ei jaks. Mul on kuitenkin sen verran pieni yksikkö et mä tunnen ihmiset ihan hirveen hyvin, ni kylhän mä nään sitten millon rupee pinna kiristymään ja millon pitää istua alas ja miettiä joo et miten sä jaksat...

B: No sehän on nyt se Populus-hälytystoiminta ollu vuodesta kakstoista lähtien, no sinnehän tulee aika pienestä määrästä sairaspoissaoloista sitten ne hälytykset, että aika usein saa olla niitä kuittaamassa sitten niistä lyhyistä sairaslomista, no sehän on sit se varhaisentuen keskustelu käydään siinä vaiheessa kun se kolmekymmentä päivää ylittyy kahden vuoden sisällä henkilöllä, niin niitä varhaisentuen keskusteluita varmaan tässä viimesen kahden vuoden aikana oon käyny kymmenkunta, et jollain se on johtanu sitten johonkin kuntoutustoimenpiteeseen tai työnmuokkaamiseen tai johonki muihin järjestelyihin.

D: Juu ja meiän (varhaisen tuen) ohjeistus on hurjan hyvä ja selkeä, et siihen (työkykypulmiin puuttumiseen) on niinku keinot olemassa ja muuta.

E: Se (varhaisen tuen) ohje on hyvä koska kylhän se hankala kohta on se missä on se oikee kohta puuttua ja kuitenkin se ohje määrittelee varsinkin sairaspoissaoloihin liittyen sit aika selkeet käytännöt ja mä oon pitäny sitä tosi hyvänä, ei tarvii miettiä sitä että milloin on se hetki kun on kyse työkykyongelmasta toki sitten, jos ei oo sairaspoissaoloja vaan on sinnittelevä oireileva ihminen, niin sit ollaan jo heti hankalamassa kohdassa.

E: Niin...meil on ollu aika paljon näitä henkilöstökoulutuksia, nyt esimiesten iltapäiväkokouksia esimerkiks jossa sitä (varhaisen tuen toimintamallia) on tuotu esiin ja sisästä tiedotusta on aika paljon. Mun mielestä se on ollu säännöllistä ja johdonmukasta ja näin, näin jatkuvaa ja on esimieskirjeet ja muut että se on must aika vahvaa tukee.

Toisaalta varhaisen tuen toimintamallin omaksuminen on vaatinut esimiehiltä myös uusiin toimintatapoihin oppimista ja niiden tarkoituksen oivaltamista, jota aikanaan yksityiseltä puolelta kuntatyöhön siirtynyt esimies kuvaa seuraavasti:

B:No kylhän se on tietysti siinä, silloin alkuun en kun ensimmäisissä niissä tykyissä (työkykyneuvotteluissa) olin mukana ja niinku näissä prosesseissa mukana ku se oli ihan uutta mä olin yksityisellä puolella ollu esimiehenä (...) niin se asian opiskeleminen ja oppiminen ja tajuaminen ja hahmottaminen ja mistä tässä on oikeesti kyse ni eihän se tuu niinkun et nyt sä ymmärrät sen tost noin vaan, vaan siinä pitää olla sellanen tietty harjaantuminen siihen asiaan niin kyl siin meni kaks vuotta

ennenku tajust et mistä, mikä on nyt tän homman juju tässä et mitä me tääl nyt tehdään et miks me niinku järjestetään näitä asioita täällä tällä tavalla... että ulkopuolelta ku tulee ja kattoo näitä asioita ni, ei sitä niinku tajuakaan.

Varhaisen tuen käytäntöihin näyttää haastateltujen esimiesten kertoman mukaan tuovan lisähaastetta tilanteet, joissa työntekijän työkykypulmat liittyvät psyykkiseen problematiikkaan. Toisaalta tämän kuvataan liittyvän yleiseen psyykkisten syiden henkilökohtaisempaan luonteeseen mutta toisaalta esimiehet pohtivat myös työntekijän psyykkisen oirehdinnan työyhteisössä tai esimieheissä herättämiä tunteita. Eräs esimiehistä pohtii oman esimiestoiminnan tai työyhteisön toiminnan merkitystä työntekijän psyykkiseen oirehdintaan ja sitä, että pystyäkseen toimimaan ”oikein” ja tukemaan työntekijää, tulee esimiehellä ja työyhteisöllä olla tieto työntekijän mahdollisista psyykkisistä pulmista.

Eräs haastatelluista esimiehistä kuvaa erityisen tarkkanäköisesti sitä, kuinka työntekijän psyykkisestä sairaudesta johtuva voimien vaihtelu on näkynyt hänen näkökulmaltaan työnteossa ja työyhteisössä olemisessa ajoittaisena jaksamattomuutena ja vaihtelevuutena työsuorituksessa, runsaina sairauspoissaoloina ja matalana kynnyksenä sairauslomalle jäännissä. Esimiehen kertomanaa tilanne on erityisen kuormittava muulle työyhteisölle.

Esimiestyön kannalta kuvataan olennaiseksi työkykypulman syyn selviäminen eli että työkykyongelmien taustalla on sairaus eikä esimerkiksi työmotivaation ongelmat.

A: ...oli pitkään tosiaan kokoajan pois ja oli hetken ja taas ja, kylhän siinä vähä rupes et no ei tästä oikein mitään tuu, mut sit sitä ruvettiin selvittämään ja ihan avoimesti sit kuitenkin.. ku siin on tietsäkkö siin on ihan selkee syy et se oli fyysinen siis ... psyykkiset on tietysti ehkä... aika hankalia, mut et täs tässä oli fyysinen ja sitä sit ruvettiin niinku pohtimaan.

A:Mutta näin mä aattelen just että meist jokainen et ei me tuolla kadulla ehkä kerrota siitä kakssuuntasesta mielialahäiriöstä ku se et kun mul on jalka paketissa ni joo kaaduin tossa että tota... ne on must, ne on niin vaikeit asioita koska siel voi sitten siel tulee sitten ruvetaan miettiin niitä syitä ehkä jonki masennukseen, sun ei tarvii jalan poikkeemisesta paljon sanoa että kaaduin, mut sit ku sä rupeet pohtimaan masennusta tai jotain työuupumusta tai jotain muuta, ni siel voi tulla semmosia asioita mitä ei ehkä kehtaa sanoa tai sielt tulee semmosiaki asioita et sä huomaatki että okei, mä oonki toi, siis että et niinku työyhteisöt, ollaanks me työyhteisössä toimittu jotenki väärin oonks mä esimiehenä toiminu, sit sitä vähä no et niitä vähän helpompi tai niitä ehkä vähä peittelee...

A: Niin, niin et mitä mä oon tehny, oonks mä tehny jotenkin väärin, oonks mä ollu tarpeeks tukena, et oonks mä onks mun tapani tehdä työtä aiheuttanu tän ihmisen alkoholismiin tai jotain siis et sielt voi tulla niinku semmosii mitkä on aika... niinku vaikee vastaanottaaki ehkä... mut sitten taas sit siinä myöski se et se avoimuus että et jos mä en tiedä et toimii jotenkin kummallisesti tai väärin niin niin en mä välttämättä sitten osaa niinku, mä voin tehdä vuoden monta vuotta jotaki asiaa et mä kuvittelen et tää menee ihan hienosti ja loistavasti ja kukaan ei siihen puutu mutta sitten jossakin saatetaan joo et sä oot tehny tätä viis vuotta ihan päin persettä ja ni aika vaikee siin on sitten niinku, kyl esimieshomma on joskus aika mielenkiintosta.

E: Kun se aukeni mulle, olihan siis siin oli se vaihe kun ihmetteli et mistä tässä on kyse ja mitä tässä tapahtuu ja niinkun se lähti pikku hiljaa aukeemaan. Kun se aukes ja kun mä niin, mul on selkee ymmärrys et kyse on vakavasta (psykkisestä) sairaudesta, kyse on kroonisesta sairaudesta niin mun näkökulma on aika helppokin siinä olla... sen selviminen onks kyse jostain motivaatiosta tai tahdosta tai mistä se on ja miten mä voin häntä johtaa, niin se oli niinkun, aika paljon auki kerimistä, kyllä me ollaan aika paljon (...) Mahdollisesti koeajalla myös niinku monesti sinnitellään ettei näkyis mitään ja sen jälkeen sitten sit ollaan enemmän omaa itseensä...

Oman haasteensa työkykypulmien puheeksi otossa muodostavat tilanteet, joissa esimies arvelee työkykypulmien taustalla olevan työntekijän yksityiselämän hankaluudet. Näissä tilanteissa ohjaaminen työterveyshuoltoon näyttää toimivan esimiehen luontevana toimintamallina ja samalla oman esimiestyön tukikeinona. Haasteena näissä tilanteissa esimiehen kannalta kuvautuu hoitotahon vaitiolovelvollisuus eli ohjattuaan työntekijän työterveyshuoltoon ei esimies välttämättä saa palautetta siitä, miten tilanne etenee tai miten hän esimiesroolissaan voisi tilannetta työpaikalla edistää.

B: Et vaikka kuinka epäilis et jollain ihmisellä on vaikka henkilökohtasessa elämässään nyt jotain asioita mitkä sen pitäis päästä ratkasemaan jollain tavalla ni ei voi mennä se on oltava vaan että et onks tää nyt työstä johtuvaa vai mikä tässä on kyseessä. Sitten jos tää ihminen menee työterveyshuoltoon ja siellä sitten mahdollisesti kertoo näistä asioista, ni ne on vaitiolovelvollisuuden alla olevia asioita, en mä sitten niistä tiedä kuitenkaan edelleenkään yhtään mitään.

D: Nää on semmosia tilanteita monta kertaa et sit ku se tulee niinku se syy sieltä taustalta ja kun se liittyy perhe-elämään tai johonki tälläseen niin sillon mä niinku katson että nyt mä olen kuunnellut ja otan sen huomioon siinä työssä niin paljon kuin voin mutta sitten lähetän sinne työterveyteen että sieltä sit katotaan että jos tarvitaan oikein enemmän sitten sitä heidän ammattiapuaan.

Työkykypulmiin puuttuessaan esimiehet kuvaavat tehtäväkseen ensisijassa asioiden rehellisen puheeksi oton, kuuntelun, kannustamisen, vaihtoehtojen etsimisen ja toivon ylläpidon. Esimiehen

rooli kuvautuu esimiesten puheissa aktiivisena ja ratkaisukeskeisenä. Esimiehet kuvaavat omaa rooliaan työntekijän puolella olevaksi, kun sen sijaan ylempi johto näyttäytyy puheissa enemmän tiukkoja reunaehtoja henkilöstöjohtamiseen tuovana. Osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen prosessin tukeminen näyttää esimiestyön vinkkelistä ikään kuin palapelin rakentamisena aina toimintakausi tai muu työtilanne kerrallaan.

A: On se sitä et mieltii niit vaihtoehtoja et mikä se on ihan oikeesti, et pystytkö sä jatkamaan ja millä tavalla pystyt jatkaan, mist me ehkä löydettäs .. (...) ja sitten tietysti ku mun rooli sit taas esimiehenä ehkä olla sitten taas johki Terveystaloon tai työsuojeluun tai omaan esimieheen että semmonen...niinku välittäjä mut myöskin, kyl mä taas siinäki oon et kyl mun täytyy olla sen työntekijän puolta (...) Mut kyl mä sen koen että kyl mun täytyy kuunnella, se ihminen tulee mulle ja sanoo et nyt mä en taas et mitähän mä, auta nyt et mä en jaksa, mitähän nyt täst mennään eteenpäin, ni kyl se on sitä kuunteluu ja kyl se on sitten et mitäs me nyt keksittäis vaikkei ny mitään keksiskään... jotenkin antaa ny semmosta semmosta toivoo sit kuitenkin et kyl me tästä näin ja et kyl me jotain löydetään ja kyl tää tästä kyl me taas löydetään sulle puolikas ens vuodeks ja se on vielä niinku onnistunu... mutta et kyl mä täski mä oon omasta mielestä, mun pitää kuitenkin olla sen työntekijän puolella sillä tavalla vaikka se ehkä kuulostaa siltä että mä en oo sen puolella kun mä kerron et tää homma ei oikein niinku pelitä.

B: Et jos ihmisellä on nyt tarve päästä kevyempään työhön että hän pystyy meillä töitä tekemään eikä joudu jäädä pitkille sairauspoissaoloille niin silloinhan se ratkasu on vaan tehtävä ja sitten työnjohto rypistelee ne muut siihen liittyvät asiat omassa porukassaan että mitäs nyt tehdään...

C: Kyllähän se varmaan vaatii justiin vähä enemmän huomioo se ihminen, että käydä vähä enemmän kuuntelemassa et miten sulla menee ja... just sitä semmosta ihan, ihan niinku keskustelutukee.

E: Niin no kyl mä oon pyrkiny häntä kannustamaan, kannustamaan siinä ja ohjaamaan että miten hän työtään tekee (...) niin jotenkin niinku pyrkiny luomaan hänelle sitä niinku hyvän työntekijän identiteettiä ja vahvistamaan sitä kun hän niinkun on ylpeä siitä että hän tekee asiat oikein ja huolellisesti. (...) Joo kyl se esimiehen on oltava semmonen ettei jätä asioita leijumaan, ja toisaalta kyllähän sille pitää aikaa jättää että ei nyt näin täs ny niin nopeitakaan prosesseja aina ole.

Haastateltujen esimiesten puhetavoissa nousi vahvasti esille myötätunnon, inhimillisyyden ja ymmärryksen käsitteet liittyen työntekijöiden yleiseen työssä jaksamiseen ja työkykypulmiin. Ymmärrys näyttää olennaisena osana esimiestyötä mutta esimiehet odottavat sitä myös työyhteisöiltä vaikkakaan työyhteisön ei esimiesten kuvaamana aina ole helppoa osatyökykyisen työkaverin asemaan asettua. Esimiesten ymmärrystä työntekijöiden työkykypulmiin näyttää lisäävän omat vastaavat kokemukset.

A: Se on sitä keskustelua, se on sitä jakamista, se on sitä kuuntelemista, se on sitä että ymmärtää sen että ja antaa luvan että et aina ei tarvii jaksaa, et siis mä en usko tämmöseen et työtä täytytys tehdä sillä tavalla et joka päivä pyrin tekemään työni vielä paremmin, mä koen sen aika raskaana ajatuksena, hirveen raskaana (...) et mun täytytys aina parantaa ja parantaa kyllähän se raja jossain tulee et jos mä kolkyt vuotta teen työtä niin mä joka päivä parannan niin minkälainen ihminen mä oon siel kolmenkymmenen vuoden kuluttua. Mä ymmärrän sen ajatuksen mutta tota musta se on aika stressaava ajatus että...

A: Ku mä oon ite sairastanu (...), ni jollain tavalla mä pystyn niinku tietää minkälaista se on, mä tiedän niinku minkälaisessa tilassa se ihminen on, ja se ei välttämättä näy ulospäin ja mitä se ihminen niinku siinä tilanteessa mieltii ni mä luulen että se jollain tavalla helpottaa sit ehkä kuitenkin ymmärtämään sitä... semmosesta asiasta mistä sä et tiedä ni on kauheen vaikee ymmärtää...

A: Just se semmonen niinku ... armo sitä et ku mä mä oon ny hyvässä kunnossa ja toi toinen ei nyt ihan, ni mä voin pikkasen niinku skarpata tässä ja jaksaa sen toisenki puolesta koska voi olla et mulleki tulee se tilanne et mä en ehkä jaksa ja sit toi toinen voi olla siin tilanteessa et se jaksaiski... tuetaan, tuetaan sielt niinku toisiamme mut se edellyttää sen et me tiedetään mis mennään.

A: No ensinnäkin et uskotaan et se ihminen on ihan oikeesti, et se ei nyt vaan halua muuten vaan et kyl siel on ihan oikeesti isot asiat takana et jos ihminen, koska yleensä nyt ihminen periaatteessahan nyt normaali ihminen haluaa tehdä töitä, näissäki on nyt kysymys et ihmiset haluais jatkaa mut et mikä on se tapa, koska se on myöski ihminen kokee sen epäonnistumisena, sen jos mä en pysty jatkamaan,

B: Ei se oo ne ihmiset ei ole itse sitä tahallisesti aiheuttanut että ovat sairaita, ei kukaan sitä halua että on sairas.

C: No, kyl mä nyt uskon kumminkin et ihmiset viihtyy töissään et paljolti se on sitä että et on kiva tulla sitten töihin, mut jos en jaksa niin tottakai se asettaa ne rajat.

E: Eihän se ihmisten ymmärryskään nyt loputonta ole et kuitenkin sit, jokainen voi itsekin olla paineisessa kohdassa, kun näin että, siellä monenlaista tapahtuu kyllä työyhteisössä.

3.3.4. Taloudellisuusajattelu ja työkykyjohtaminen

Tämän päivän julkisessa keskustelussa kuntatyöstä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tärkeydestä puhuminen kytkeytyy selkeästi ennaikaisten eläköitymisten ja niistä työnantajalle aiheutuvien kustannusten ehkäisemiseen. Myös haastatellut esimiehet vaikuttavat omaksuneen tämän taloudellisuusnäkökulman osaksi omaa esimiestyötään. Taloudellisuusnäkökulmat eivät kuitenkaan nouse haastatteluissa esille kovinkaan vahvasti työssä jatkamisen tukemiseen liittyen. Näyttää siltä,

että esimiehen motivaattorina työkykyjohtamisessa ovat pääasiassa muut arvot ja esimiestyön periaatteet eikä niinkään kustannustietoisuus.

C: Joskus joku on sanonu tietysti ku rahasta rahasta on tiukkaa ja rahasta usein keskustellaan niin ku joku on sanonu että kun pidät rahasta kiinni niin kuin olis sun omia mut että mä sanoin et mä otan ton kohteliaisuutena, näin mun mielestä kunnassakin pitäs aatella että omiahan, omiahan ne oikeesti on.

E: Se ainakin niinku on mun mielestä vahvasti meitä koulutettu siihen ja tuotu se tärkeenä näkyviin se työnantajan näkökulma että on tärkeetä että ihmiset tuetaan jatkamaan työssä, työssä että tota.(...) No onhan se tietysti niinkun taloudellinen näkulma siinä on aika tärke.

Julkisessa keskustelussa nousee ajoittain esille myös julkisen ja yksityisen sektorin vertailu liittyen niin työn tehokkuuteen kuin taloudellisuuteen. Eräs myös yksityisen puolen esimieskokemusta omaava haastateltava pohtii asiaa sekä työkykyjohtamisen että tuloksellisuuden näkökulmalta seuraavasti:

B: No kyllähän siis no ensinnäkin kuntatyössä on siis ero ku yöllä ja päivällä tonne yksityiseen puoleen. Eli siel on lyhyitä työsuhteita, osa-aikasii työsuhteita, siellä mennään niinku sen tehokkuuden, tehokkuus edellä ja sitten se että jaksako ihmiset tehdä sitä työtä viis vai... viistoista vuotta ni se tulee siel sitte jossain sijalla kuustoista.

H: No miten se kunnissa on sun mielestä?

B: Että tota täällä mennään taas se niinku henkilöstö eellä...

H: Mitä sä siitä aattelet siitä näkökulmasta?

B: No siinä pitäs löytää joku semmonen kultanen keskitie, toki tarkoitus olis, tarkoitus on näin et ihmiset säilyy terveenä, pääsee suht terveenä sinne eläkkeelle, ja pystyy niinku viettään sitä perhe-elämää ja sitten saamaan tästä työstä sen ansion, et pystyy perheensä elättään ja nauttimaan elämästään sanotaan näin, ja saa vielä kohtuullisen eläkkeen. Mut sitten siellä rinnalla pitäs kulkee myös se että et on tarvetta tehostaa ja kehittää kuntatyötä, et se mit on tosiaan oikein kohdennettu ja mitotettu se henkilöstö.

Haastateltavan näkemyksen mukaan siis kuntatyössä mennään ”henkilöstö edellä” eli työntekijöiden työssä jaksaminen ja jatkaminen näyttäytyvät hänelle kuntatyössä tuloksellisuuttakin tärkeämpänä arvona.

3.3.5. Työssä jatkamisen mahdollistaminen yhteistyönä

Esimiehet kuvaavat osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen onnistumisen oleva yhteistyötä, jossa sekä esimiehellä, työntekijällä itsellään että työyhteisön tuella on oma roolinsa ja merkityksensä. Työterveyshuollon rooli kuvautuu ulkopuolisena asiantuntijana, joka ottaa kantaa työntekijän terveydelliseen tilanteeseen. Henkilöstöhallinnolta esimiehet kuvaavat saavansa tukea ja ohjeistusta jonka lisäksi henkilöstöhallinto luo yhteistä koko kaupungin linjaa toimintatavoissa osatyökykyisyystilanteissa.

Esimiehet odottavat osatyökykyiseltä työntekijältä aktiivista otetta työhön sekä avoimuutta niin esimieheen päin kuin myös koko työyhteisön suhteen. Työyhteisön tuella kuvataan olevan suuri merkitys työssä jatkamisen tukemisessa, joskaan pelkästään ruusuisena työyhteisöjen ymmärrys ja tuki eivät aina näyntyä.

A: Mutta myöskin se että siinäkin taas et saada ymmärtämään ne muut työntekijät siel yksikössä että ei se nyt lusmuile täällä et myöskin siellä et ymmärretään se, et tääl on ihan oikeesti semmonen asia että meidän täytyy miettiä millä tavalla tää ihminen, voiko se jatkaa, niinku yhdessä miettiä et onks, voiks se jatkaa täällä meill. (...) Niinku mä sanoin tossa et sielt se ymmärrys sit tulee kun niistä reilusti puhutaan... mut tietysti se että kylhän siinä joutuu, kyl siin se työtiimi joutuu joskus vähän koville

B: Kylhän siin on sen muun työryhmän semmonen ymmärrys sille asialle, ettei niitä sitten missään keskusteluissa tuolla niin kuin arvostella siitä että mitä seki nyt näyttelee sairasta ku ne ihmiset on ihan oikeesti sairaita et sen on työterveyshuollossa lääkärit ja asiantuntijat todenneet et ihan oikeesti ne on työkyvyttöä niinkun alentuneessa kunnossa ne ihmiset eli se että ei lähetä arvostelevaan niitä ihmisiä, he tekee sen määrän työtä ku he pystyy. (...) Et voihan se sit alkaa jo jotain ottaa päähän et eiks meil oo ketään muita ku tämmösil erityisjärjestelyillä töissä olevia henkilöitä, no voihan se siltä tuntuu jos se on säännöllistä se niitten erityisjärjestelyitten tekeminen jostain syystä... no, elämä on...

C: Mut et kylhän se ihmisiltä itseltään vaatii (...) siel on hirveen hyvä yhteishenki että kun nyt ku on henkilö jolla on sitten kotisistä ongelmia niin kauheen avoimesti hän siellä niistä puhuu, et yleensä se on sen merkki että ei niin kuin, tietysti se riippuu ihmisestä ittestäänkin et haluatko sä puhua mut että et jos ne avoimesti siel puhuu niin kyllä sit ihmiset ymmärtää että miksi olet itkuherkkä taikka omissa ajatuksissas tai muuta että sehän se ois, ja sit taas toisekseen et ei tarvita ku se yks piikki sinne työyhteisöön niin se avoimuus häviää että tota sitten et on niitakin aikoja ollu et on ollu tosi tiukassa et jos kaikkien täytyy kattoo kaikkien perään niin, niin niin tota ni siel on ahdas olla.

D: No ihan ihan just se ymmärrys ja hyväksyntä että, ei niinkun, miten mä sanoisin, ku joskus työpaikalla esiintyy semmosta kateutta ihan jonkun työvuoroista et jos ne on jotenkin erilaiset jostain syystä tai muuta

niin et tämmösissä tapauksissa ni täytyy niin, tai joka tapauksessa pitää kunnioittaa sitä toista ihmistä eikä arvostella. (...) Se minkä mä koen että tässä hänen tapauksessaan on ihan se kaiken tärkein juttu on se hänen oma aktiivisuutensa ja halu niinku päästä siihen työhön kiinni ja tehdä kaikkea että hän rohkeasti tekee kaikkia työtehtäviä mikä siihen työhön kuuluu (...) ja tosiaan se että hänellä on sen ryhmän työtovereitten tuki ollu täysin takana ja myös ihan koko työyhteisön.

E: Tietenkin hyvä työyhteisö on sellanen henkinen tuki, et jos työyhteisö pystyy hyväksymään erilaisuutta ja hyväksymään sitä että ihmiset on eri kohdissa niin, se ois ideaalutilanne (...) Tietenkin tärkeintä olis että osatyökykyinen löytäis siit yhteisöstä ainaki jotain tukevia elementtejä et, jonkinnäkönen rauha on ettei siel ois aktiivisia konflikteja päällä tai kiusaamista tai mitään tämmöstä että... Tietenkin voi tukea huumorilla ja hyväksynnällä ja semmosella hyvällä käytöksellä ja semmosella lämpimällä ilmapiirillä, mutta... mutta vaikee kysymys kokonaisuutena et kylhän yhteisön ohjailu on aika haastavaa. (...) Sit tietenkkin ihmiset erilailla lähtee avaamaan asioitaan, et se ei oo vaan esimiehestä vaan se on sitä yhteispeliäkin, ja ... mut sit palataan tähän luottamukseen et jos on luottamukselliset välit niin toki pystytään sit puhumaan näistäkin asioista

Osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen tukikeinona käytetään usein osa-aikaisia työjärjestelyjä tai muutoin työn keventämistä. Työyhteisön ymmärryksen löytyminen voi olla haastavaa tiukoissa ja kiireisissä työtilanteissa, jotka vaatisivat jokaiselta työntekijältä täyden työpanoksen. Tilanne, jossa osatyökykyiseltä työntekijältä ei odoteta samansuuruisia tai – laatuista työpanosta voi esimiehen kuvaamana luoda muulle työyhteisölle epätasa-arvoisuuden kokemusta.

C: Kyllä varmaan joskus joudutaan ihan ihan töitäkin ajattelemaan että joku ei kertakaikkiaan vaan pysty johonkin työhön että työjärjestelyjä joudutaan tekemään ja nehän on monesti sellasia asioita jos on kiertävä työ että joku jää jostakin työstä paitsi (...) niin et se täytyy siel työyhteisössä puhua auki koska ne on asioita joista tulee tulee ne ristiriidat ja sanomiset, sanomiset että et ku se tasapuolisuus ei hänen kohdallaan toteudukaan.

E: No mul on kyl sellanen, sellanen arvelu tai oletus ettei se (työn jakaminen osatyökykyisyystilanteissa) kovin hyvin onnistu ja se herättää kiukkua ja ärtymystä ja monenlaista negatiivista tunnetta jota sit enemmän tai vähemmän hyvin peitetään, että tota pahoin pelkään et osatyökykyinen saa kyllä tuta sen tavalla tai toisella et se jossakussa kiukkua herättää, joku ottaa sen paremmin ja keskittyy omaansa ja joku toinen sitten ei pysty pidättämään sisällään. Se että se ei herättäis tämmöstä tunnetta taas yhteisössä ni on varmaan se avaintekijä, siihen voidaan vaik työnohjauksella tai niinku yhteisellä keskustelulla pyrkiä, mut nää on aika syvällä olevia asioita myös et niiden muuttaminen sitten jonkun ajattelussa ku se vaatii kuitenkin aika paljon empatiakykyä ja sellasta hyvää tahtoo et jos... ajattelet ettyössä ollaan ja joku tekee oman osansa janiin ei se ole ihan helppoo.

3.3.6. Esimiesten näkemyksiä osatyökykyisyystilanteiden ratkaisemisesta tulevaisuudessa

Kaikki haastatellut esimiehet toivat esille, että osatyökykyisyystilanteet tulevat heidän mielestään lisääntymään tulevina vuosina joko työelämän ja resurssien yleiseen kiristymiseen tai eläkeiän nousuun liittyen. Esimiehet näkivät tulevaisuuden haasteet hallittavina ja uskoivat osatyökykyisyystilanteissa ratkaisujen löytymiseen tulevaisuudessakin. Keinoina osatyökykyisyystilanteiden parempaan hoitamiseen he toivat esille työnkierron lisäämisen eri työyksiköiden välillä, osa-aikatyöjärjestelyjen lisääntyvän ja joustavan käytön työssä jaksamisen turvaamisessa sekä osatyökykyisten ja osa-aikatyötä tekevien joustavana lisäresurssina käyttämisen työpaikoilla. Ikääntyneiden työntekijöiden tukemiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Toisaalta eräs esimies kuvaa nykytilanteessa toimenkuvien olevan työmäärältään niin vaativia, että tehtävän hoitaminen onnistuu vain täysin työkykyiseltä.

Esimiestyön kannalta osatyökykyisyystilanteiden hoito vaatii resursointia, joustavuutta ja räätälöintiä. Haastattelujen ajankohtana lähikuntien kesken oli käynnissä kuntaliitosselvittely. Tähän liittyen eräs haastateltava nosti esille tulevaisuuden visiona mahdollisesti syntyvän uuden isomman kunnan ja sitä kautta suuremman työnantajan tuomat laajemmat vaihtoehdot uudelleen sijoitusten suhteen.

A: Mä luulen että kokoajan se (osatyökykyisyys) tulee lisääntymään mutta se että must siihen suhtaudutaan kuitenkin ymmärtäväisesti... että mä jotenkin luotan että vaikka se tulee lisääntymään niin sitä ei niistä ihmisistä ei tuu kuitenkaan mitään paaria luokkaa että ne on ihan yhtä tärkeitä ja et me ymmärretään sit kuitenkin että ja ehkä ajatellaan ite sit sinne viidentoista vuoden tai kahenkymmenen tai kolmenkymmenen vuoden päähän et joo et mäki voin olla joskus tossa tilanteessa.

A: No siinä juuri sitten jos sitä rahaa olis niin sit sitä me pystyttäisiki ottaan, et tuol on selvästi nyt tänä vuonna raskaampi homma, puolikas vois olla tuolla ja sit seuraavana vuonna se et siel onki (helpompi työtilanne) tänä vuonna tai jotain ni se voiski sit olla sitten tuol.

B: Kyl se vois olla no mun mielestä tätä ei ny välttämättä osasairaspäivärahaa, koska siinä vaiheessa ihmisenhän on ollu jo sairaslomalla ja näin ja se työkyky on sellanen et lääkärin pitää todeta ettei oo täyteen työpäivään mahdollisuus mut puolikasta voi tehdä, ei ehkä semmonen mut et varhasemmassa vaiheessa semmonen että, no tietysti ansiotaso tippuu siinä sitten, mut et vois tehdä niinku osa-aikasempaa työtä.

C: Jos eläkeikää nostetaan niin näiden määrä sitten ainakin tällä alalla niin vähintäänkin tuplaantuu eli kyllä ei ihmiset jaksa jos sanotaan et oot viiskytkuus viis viisky... tai kuuskytviis kuuskytkuus vuotias niin

ei tule, ei tule jatkumaan et kyl sitten sitten täytyy olla jotain muita järjestelyjäkin jo kun hän jää osatyökyvyttömyyseläkkeelle.

C: Räätelöidään niin, että ainahan löytyy kumminkin joku osio että jos aatellaan et se on osa-aikatyötä, osa-aikatyötä ni siihenhän sitä sit mennään et sitten räätelöidään sitten joku osio et se hän pystyy tekemään vaan tätä... et jos töissä on pakko käydä.

C: Että on niitä erilaisia mahdollisuuksia, erilaisia toimipisteitä johonka ihmiset voi sitten sijoittua että... ja sit tietysti et nyt jos jos tosiaan tulee tulee enemmän vaihtoehtoja, ni vielä paremmin pystyy sitten hoitamaan niitä ihmisiä niin kuin silläläilla omalle tontilleen, et selkeesti huomaa siitä että et ku se ihminen löytää sen oman oman työpisteensä missä hän saa niinku loistaa, niin tota eihän häntä saa sieltä pois millään, että... että mut et se vaatii tosiaan nyt et täytyy olla vähän vaihtoehtoja.

D: Sitten pitäis olla mahdollisuus palkata enemmän sitä ihan työkykyistä henkilöstöä, et kun ihan ajattelen meidänkin (työpaikkaa) vaikka niin, jos meillä esimerkiks olis yks semmonen entisajan (avustavan työntekijän) toimi, talossa työtä riittäis ihan varmasti jo pelkästään, pelkästään näissä järjestely, tämmösissä hommissa ja ja sitten sitten vois niinkun olla auttamassa kun on osatyökkyisiä tai jotain mut et just sitä et lisätyövoimaa jonkun verran.

E: No kyl mä aattelin tää vanhenevan työkunnan erityinen tuki, jollain lailla sitähan on ollu nyt nyt niinku koulutustilaisuuksia ja niinkun ne on ihan varmasti hyviä olleet mut vielä enemmän... ja on ollut Kuntokipinää ja muuta vanheneville... ja ei nää mielenterveysongelmatkaan varmaan meidän maailmasta vähenemään päin oo että kyllä mä uskon et ne on sellanen asia, mikä erityisesti ainakin mun työssä näyttäytyy että, kylhän esimieskoulutus on tärkeetä et näit esimiehet peilaa niitä arvojaan ja kaupungin arvoja ja vie niitä käytäntöön, varmaan esimieskoulutus kaikilla organisaation tasoilla myös olisi tärkeää. Se ainakin on mun mielestä vahvasti meitä koulutettu siihen ja tuotu se tärkeenä näkyviin se työnantajan näkökulma että on tärkeetä että ihmiset tuetaan jatkamaan työssä.

E: Mä toivoisin et olis mahdollisuutta olla joustoo, ideaalitalanteessa ei olis niin kireä tämä meidän työnteko et jokaisen pitää sata lasissa pystyä täyteen työpanokseen et olis mahdollisuutta jotenkin keventää niitä tehtäviä ja vaatimuksia, niinkun meillä esimerkiks on kolleegoja niin kylhän he tekee hyvin erilailla sitä työtä eri tahdissa, varsinkin oon huomannu et vanhenevat hyvin lähellä eläkeikää olevat työntekijät niin kyl ne, resurssit on vähäisemmät ja jotenkin toivon et vaik vanhenevia vois tukee, tukee erilailla et he, heillä ei oiskaan kaikki se paine enää siinä lähellä eläkeikää, se ei oikein käytännössä oo nyt mahdotonta, se on niin kireelle, kireetä kireelle vedetty että tota, ne tehtävät niinku edellyttää sitä ihan hyvää työkykyä.

3.4. Haastatteluista tulkitut puhetavat

Edellä olen havainnollistanut aineistosta poimittujen sitaattien avulla sitä, mitä ja miten haastatellut esimiehet puhuvat esimiestyöstään sekä niistä käytännöistä, joita heidän johtamissaan työyksiköissä on luotu osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi. Tässä luvussa esitän tulkintani siitä, miten ja millaisena esimiestyö yleensä sekä erityisesti esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa kuvataan ja mitä merkityksiä asioille tätä kautta luodaan. Tämä taso on edellisestä poiketen tulkitseva ja ymmärtävä hyödyntäen sisällönanalyysin lisäksi diskursiivista lukutapaa.

3.4.1. Esimiestyö mahdollisena tehtävänä

Aineistosta läpi eri teemojen erottuva puhetapa on esimiestyön haastavuus, joka nousee jossain muodossa esille kaikkien haastateltujen puheissa. Toisaalta tämä puhetapa liittyy kiireeseen sekä monipuoliseen ja pirstaleiseen työnkuvaan, toisaalta esimiestyön viime vuosien muutokseen ja esimiestyöhön tullessiin uusiin haasteisiin. Esimiestyön kuvaamisesta haastavana ja kiireisenä seuraa selityksenä se, ettei aika riitä esimiehen tärkeiksi kuvaamiin henkilöstöjohtamisen tehtäviin, kuten henkilöstön tukemiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistämiseen. Puhuttaessa esimiestyöstä (liian) haastavana tehtävänä siis ikään kuin rajoitetaan tai jopa estetään omaa toimijuutta esimiestyössä niissä tilanteissa, jotka vaativat erityisesti paneutumista ja keskittymistä.

A: Kyllä mulle tulee aikoja et mä ajattelen et joo et niinku mähän oon ihan hullu et miks mä niinku teen tämmöstä.

C: Tosi paljon tullu sellasia... niinkun erilaisia haasteita.

D: Nyt tässä parin vuoden aikana on tuntunu että mikään ei riitä.

D:Se on muuttunut siinä mielessä että itse mä nään (työhön liittyvät ammatilliset asiat), niinkun tärkeempänä ja sen henkilöstön hyvinvoinnin mutta kuitenkin niin niihin jääminen on sit liian vähän aikaa että et just nää tämmöset tietokoneen ääressä tehtävät työt ja muut niin vievät niin ison osan siitä työajasta että sitten tuntuu et ei ihan tarpeeksi riitä niille aikaa.

E: Et ihan jatkuvaa priorisointii vaatii tää tehtävä (...) Joo et siin on niin paljon sitä vastuunkantoo et kaikki kuuluu esimiehelle että, ei oikein, koen et aika rajaton, et ei voi hirveesti rajata et tää ei kuulu mulle. Ja ja se on varmaan se niinku kuormittavin asia siinä.

E: Tavotehan olis se että olis hyvinkin kartalla siitä missä alaiset menee ja miten heillä menee työnsä kanssa ja ikävä kyllä sitten se arjen realiteetti on se, et se ei aina toteudu ollenkaan niinkun toivois, siin omas tehtävässä ei oo riittävästi aikaa kun ei voi vaan keskittyä tähän, että kyl mä nään siin aika ristiriidan siinä.

3.4.2. Esimiestyö roolina

Haastateltavat esimiehet kuvaavat esimiestyötään ikään kuin roolina, johon joutuu tietoisesti työssään asettautumaan. Tämä roolipuhe näyttäytyy esimiehen jaksamisen tukikeinona jonka lisäksi näin puhuessaan esimiehet kuvaavat myös tehtävänsä ammatillisuutta. Esimiestyölle roolipuheen kautta asetetut odotukset vaikuttavat kumpuavan esimiehen omasta käsityksestä siitä, millaista on hyvä esimiestyö eikä roolipuhe näyttäydy niinkään kytkeytyvän puheisiin työnantajan arvoista tai strategiasta.

A: ...joutuu tietosesti kyl muuttamaan itteensä siin työssänsä et en mä voi toimii enää tällä tavalla ku mä oon esimies.(...) No mä tarkotan just sitä, että en mä voi sanoo niit kaikkee mitä sylki suuhun tuo tai mitä mä oikeesti jostain asiasta ehkä ajattelen, ni kyl must täs täytyy vähä näytellä ja täs täytyy antaa asioiden mennä toisesta korvasta sisään toisest ulos ja... luovia siel et kylhän se on.

B: Et ne henkilökohtaset fiilikset on vaan jätettävä pois ja mentävä sen tehtävän ja tilanteen mukaan.

E: Et sillä lailla, esimies on on aina omassa roolissaan eikä osa sitä porukkaa että kyllä siinä on aina sitten, kokoajan siinä tehtävässä ja siinä roolissa kun töissä on.

3.4.3. Lojaalisuus

Haastateltujen esimiesten puheissa lojaalisuus työnantajaa kohtaan ja työnantajan arvojen ja strategian seuraaminen omassa esimiestyössä kuvautuivat oletusarvona. Tämän lojaalisuus-puheen kautta oma esimiestoiminta ja siinä tehtävät ratkaisut kuvautuvat velvollisuutena ja toisaalta lojaalisuuspuheen kautta ikään kuin vastikkeena saadaan työnantajalta tukea, ohjeistusta ja ”selkärankaa” omiin päätöksiin. Omasta kaupungista työnantajana puhutaan arvostaen mutta kaupungin arvot kuvautuivat enemmänkin ulkokohtaisina. Esimiestyöuraltaan nuorin haastatelluista rohkenee myös hieman kyseenalaistaa sitä, kuinka sitoutuneita esimiehet koko kaupungin tasolla työnantajan arvioihin ovat.

B: No tietysti lojaalisuus työnantajaa kohtaan, mut on kaupunki palkannu (esimieheksi) ja antanu mulle tietyt tehtävät maksaa mulle palkkaa siitä että mä suoritan ne tehtävät vastuullisesti ja olen lojaali mun työnantajalle.

C: Joskus joku on sanonu tietysti ku rahasta rahasta on tiukkaa ja rahasta usein keskustellaan niin ku joku on sanonu että kun pidät rahasta kiinni niin kuin olis sun omia mut että mä sanoin et mä otan ton kohteliaisuutena, näin mun mielestä kunnassakin pitäis aatella että omiahan, omiahan ne oikeesti on.

D: Se mikä on ollu hirveen hyvä täällä (kunnassa) ni kaiken aikaa on saanu koulutusta ja yhä enemmän semmosta tukea ja ohjausta ja apua kun, kun tarvitsee että että tota on ollu mun mielestä hyvä olla esimiehenä (tässä kunnassa).

D: Kyllän ne (kaupungin arvot), siis ovat, on kaiken sen toiminnan pohjana ja ne, niistä me puhutaan aina näin meidän syksyn (työpaikkakokouksissa) ja laaditaan ne omat tavoitteet sitten niitten pohjalta että ne ovat hyvin semmoset inhimilliset ihmisläheiset toteu... toteutettavissa olevat tavoitteet niin, mun mielestä ne pitää, pitää olla niinku semmonen punanen lanka siellä sitten.

E: Se että, onks sit ihan koko kaupunki sitoutunu näihin, näihin arvoihin niin en ole ihan varma, et on monenlaista arvoa mut et tosiaan sitä selkänöjaa ja tukee kyllä saa ja oon ymmärtäny että hyvin tärkeätä on se et tuetaan kaikkii työntekijöitä työssään ja pyritään löytään erilaisia ratkasuja sitten jos tulee ongelmia, ja on sillä tavalla tietonen et mistä sitä tukee ja apuu siihen saa sitten tarvittaessa pyytää.

Todennäköisesti oman työroolini vaikutus haastatteluihin näkyi kaikista puhetavoissa eniten juuri siihen, missä määrin ja missä muodossa lojaalisuuspuhetta nostettiin esille. Osa haastatelluista viittasi asiaan suoraan kuten alla olevat lainaukset osoittavat:

D: Ei, ei muuta kun että et minusta nää (osatyökykyisyystilanteet) on sujuneet hyvin ja must on ihana se tuki mitä sinulta ja niiltä, omalta esimieheltä ja muuta niin tämmöseen saa että... ei, en osaa mitään toivoa enempää.

E: Joo, no mä nään meidän henkilöstöhallinnon toiminnan aika ohjaavana ja johdonmukasena ja niinkun... sielt tulee hyvää, jos mä nyt saan vähän kehua näitä niin esimerkiks nää oppaat ja ohjeet tukee kyl tosi paljon esimiestyötä et ne on sellanen resurssi ja jotenkin mul on sellanen ajatus et se tahto on että meillä tuetaan, tuetaan esimiehiä ja tuetaan työntekijöitä.

3.4.4. Luottamus

Keskeisenä esimiestyöhön osatyökykyisyystilanteissa liittyvänä puhetapana nousi esille luottamus monessa ulottuvuudessa. Nimeän tämän luottamuspuheeksi. Esimiehet kuvaavat luottamusta itsensä

ja työntekijöiden välillä asiana, jonka varassa on työkykypulmiin puuttumisen onnistuminen. Luottamus on kahdensuuntaista. Esimiehen näkökannalta luottamus on luottamusta työntekijään ja hänen rehellisyyteensä sekä aitoon haluun ja motivaatioon jatkaa työssä työkykyongelmista huolimatta. Työntekijän puolelta esimies edellyttää luottamusta itseensä siten, että työntekijä kertoo esimiehelleen työkykypulmistaan tai muista ongelmistaan rehellisesti ja avoimesti, jotta esimies voi niihin apuaan tarjota.

Luottamuksen esimiehet kuvaavat syntyvän työpaikan arjessa, esimiehen tulee ikään kuin ansaita luottamus omalla toiminnallaan. Kun luottamus on ansaittu, on asiaan kun asiaan puuttuminen helpompaa.

E: No mä aattelen et henkilöstön pitää saada olla turvassa tietyllä tavalla, heillä pitää olla sellanen olo että, heidän on hyvä tehdä sitä työtä ja ja siihen kuuluu niinku turvallisuudentunne ja sitten sellanen luottamussuhde, et sitten kun se on syntynyt niin, yleensä melkein asiasta kuin asiasta päästään eteenpäin. Jos luottamus puuttuu niin mitä tahansa ongelmia sit voi nousta

E: Varmaan se syntyy siin siinä käytännön arjessa, kyl se vaatii vähän aikaa ja semmosta näyttöä, mä oletan että henkilöstölle luottamus tarkoittaa myös sitä että, he voi olla varmoja että esimies on heidän puolellaan, enkä mä tarkota sellasta kritiikitöntä, puolustan aina ihmistä teki hän mitä tahansa, vaan et niinku lähtökohtaisesti on henkilöstön puolella ja toivoo hyvää heille, et se on se prioriteetti ja sit kun henkilöstö sen ehkä jotenkin uskoos niin niin uskosin että he luottaa ja toki tarkottaahan se sitäkin et pidetään lupauksista kiinni ja näin mutta, se on vähän pinnallisemmalla tasolla sitä luottamusta, ehkä mä aattelen sellast henkistä turvallisuuden tunnetta luottamuksen pohjana.

3.4.5. Myötätunto

Osatyökykyisyyssteemaan sekä yleensä henkilöstöjohtamiseen liittyen selkeästi esille nouseva puhetapa liittyy myötätuntoon esimiestyön sekä myös työyhteisön ominaisuutena tai kykynä. Myötätunto näyttäytyy haastatteluissa esimiehen kykynä asettautua erityisesti osatyökykyisen tai muuten ongelmassa olevan työntekijän asemaan. Tähän puhetapaan liittyy ymmärryksen, inhimillisyyden ja armeliaisuuden teemat. Osaltaan myötätuntopuhe liittyy esimiehen omat kokemukset ja sitä kautta tuleva mahdollisuus toisen tilanteen kokemuksellisesta ymmärtämisestä.

A: Niin no ehkä se sit sillä tavalla vaikka mä silloin sanoin et se on mun heikko kohta et mä suhtaudun sairaslomiin huonosti ja muuta mut sit ku se on semmonen ihan oikeesti todellinen tilanne ja muuta niin jotenki se semmonen omakohtanen kokemus siitä toivottomuudesta et must ei ois työntekijäks tai semmosta sen oman (sairauden) kautta ja sitten taas se ymmärrys siitä.

B: Et täs voi itse kukin olla siin tilanteessa et se työkyky loppuu johonkin jostain vaikka ihan yllättävästä syystä. (...) Ei se oo ne ihmiset ei ole itse sitä tahallisesti aiheuttanut että ovat sairaita, ei kukaan sitä halua että on sairas.

3.4.6. Vastuu

Osatyökykyisyyteemaan liittyen esimiesten puheissa nousi vastuullisuutta korostava puhetapa. Vastuupuheen avulla esimiehet kuvaavat osatyökykyisyystilanteiden hoitamista vastuullaan olevana tehtävänä ja velvollisuutena. Ristiriitaa aiheuttaa kuitenkin se, ettei esimies vastuustaan huolimatta pysty työntekijöiden tilanteisiin aina puuttumaan vaan lopulta jokainen on ainakin tietyltä osin vastuussa omasta työkyvystään ja terveydestään. Vastuupuheella esimies siis toisaalta ottaa vastuun työntekijän työkyvyn seuraamisesta ja siitä huolenpitämisestä itselleen mutta toisaalta myös ulkoistaa vastuun työntekijälle.

B: Tai joskus sitten oon miettiny semmosta asiaa jos ihmisellä on useita eri vaivoja ja sairauksia ja näin ja on mahdollisesti verenpainetta ja sydänvikaa ja kaikkee ja sittense nitroja nappailee tossa noin työpäivän mittaan ku mä oon aatellu et kuka siit on vastuussa jos se ihminen siitä ihan oikeesti se on sen viimeinen nitro ku sitä joku kerta tossa ahdistaa ja sen on annettu vaan olla töissä, ei oo määrätty pysymään kotona, no ei kai ketään voi määrätä pysyyn kotona jos halua tulla töihin mutta välillä niinku hirvittää et kuin sairaitaki ihmisii meil on jotka vaan tulee töihin ku he vaan kokee et jonkun on tultava.

3.4.7. Kontrolli

Aikaisemmista enemmänkin humaaneista ja ymmärtävistä puhetavoista poiketen haastatteluista oli löydettävissä myös kontrollia korostava puhetapa. Tämän kontrollipuheen kautta työkykyongelmat näyttäytyvät ikään kuin työntekijän olemassa olevina ominaisuuksina, jotka tulevat esille työssä ennemmin tai myöhemmin. Tavoitteena on, että ne tulisi pystyä havaitsemaan jo ennen työsuhteen alkua jotta välttyttäisiin myöhemmiltä työkykyongelmilta. Tämän roolin esimiehet ovat valmiit ulkoistamaan työterveyshuollon asiantuntijoille. Työntekijä kuvautuu tällöin tilannettaan ja terveysongelmiaan peitteleväksi ja salailevaksi eikä esimies siten voi luottaa työntekijään.

B: No kylhän se on toi ensin työhöntuloterveystarkastus on aika ratkasevassa roolissa... tietenkään siel ei kenenkään tarvii kertoa itestään kaikkea sille lääkärille. Lääkäri näkee tietyt asiat ja pystyy testaamaan tietyt asiat mutta osahan jää pimentoon siihen asti kunnes se ihminen on ollut meillä vaikka viis vuotta töissä ja sitten alkaakin niitä vaivoja et sulla onkin joku rakenteellinen vika selässä tai ranteessa tai jossain ni sitten ne tulee ilmi. Mut kyl se on se työhöntuloterveystarkastus ja se, se kontrolli siinä alussa on aika ratkaseva.

C: No aika helposti sieltä (työterveyshuollosta) tietysti tulee se et pidän työhön sopivana että voishan olla erilaisia vaihtoehtojakin että voisko ajatella et sieltä tulis peräti vinkkiä siihen et oisko koeaika tai jotain, koska kyllä he tietää paljon enemmän mitä me tiedetään, et otetaanko me joskus ehdon tahdoin henkilö joka jo tiedetään suurinpiirtein että tää on jossain vaiheessa ongelma. Et on niinku, nyt on esimerkiks joku (tuki- ja liikuntaelinsairautta) sairastanu, sairastava henkilö joka on mun mielestä ilmeisesti jo töihin tullessan, toki se on varmasti sairaus jonka sä pystyt peittämään työhöntulotarkastuksessa mut että kyl mä vähä epäilen et me ollaan ongelman edessä edessä hänen kanssaan jossain vaiheessa, et se ei oo siinä vaiheessa ollu meillä tiedossa.

Taulukko 2: Yhteenveto esimiesten haastatteluissa esiintyvistä puhetavoista ja niiden kautta asioille annetuista merkityksistä

Puhetapa	Esimerkki	Funktio
Esimiestyö mahdollomana tehtävänä	<p><i>A: Kyllä mulle tulee aikoja et mä ajattelen et joo et mähän oon ihan hullu et miks mä teen tämmöstä.</i></p> <p><i>C: Tosi paljon tullu sellasia... erilaisia haasteita.</i></p> <p><i>D: Nyt tässä parin vuoden aikana on tuntunu että mikään ei riitä.</i></p>	Puhuttaessa esimiestyöstä (liian) haastavana tehtävänä rajoitetaan tai jopa estetään omaa toimijuutta esimiestyössä niissä tilanteissa, jotka vaatisivat erityisesti paneutumista ja keskittymistä.
Esimiestyö roolina	<p><i>E: Et sillä lailla, esimies on on aina omassa roolissaan eikä osa sitä porukkaa että kyllä siinä on aina sitten kokoajan siinä tehtävässä ja siinä roolissa kun töissä on.</i></p>	Esimiestyö roolina -puhetapa näyttäytyy esimiehen jaksamisen tukikeinona jonka lisäksi tällä puhetavalla esimiehet kuvaavat tehtävänsä ammatillisuutta.

Lojaalisuus	<i>B: No tietysti lojaalisuus työnantaja kohtaan, mut on kaupunki palkannu (esimieheksi) ja antanu mulle tietyt tehtävät maksaa mulle palkkaa siitä että mä suoritan ne tehtävät vastuullisesti ja olen lojaali mun työnantajalle.</i>	Lojaalisuuspuheen kautta oma esimiestoiminta ja siinä tehtävät ratkaisut kuvautuvat velvollisuutena ja toisaalta tällöin ikäänkuin vastikkeena saadaan työnantajalta tukea, ohjeistusta ja ”selkärankaa” omiin päätöksiin.
Luottamus	<i>E: No mä aattelen et henkilöstön pitää saada olla turvassa tietyllä tavalla, heillä pitää olla sellanen olo että, heidän on hyvä tehdä sitä työtä ja siihen kuuluu turvallisuudentunne ja sitten sellanen luottamussuhde, et sitten kun se on syntynyt niin, yleensä melkein asiasta kuin asiasta päästään eteenpäin. Jos luottamus puuttuu niin mitä tahansa ongelmia sit voi nousta</i>	Luottamuspuheella esimiehet kuvaavat luottamusta itsensä ja työntekijöiden välillä asiana, jonka varassa on työkykypulmiin puuttumisen onnistuminen.
Myötätunto	<i>B: Et täs voi itse kukin olla siin tilanteessa et se työkyky loppuu johonkin jostain vaikka ihan yllättävästä syystä. (...) Ei se oo ne ihmiset ei ole itse sitä tahallisesti aiheuttanut että ovat sairaita, ei kukaan sitä halua että on sairas.</i>	Myötätuntopuhe näyttäytyy haastatteluissa esimiehen kykynä ja haluna asettautua erityisesti osatyökykyisen tai muuten ongelmassa olevan työntekijän asemaan.
Vastuu	<i>B: ... ku mä oon aatellu et kuka siit on vastuussa jos se ihminen siitä ihan oikeesti se on sen viimeinen nitro ku sitä joku kerta tossa ahdistaa ja sen on annettu vaan olla töissä, ei oo määrätty pysymään kotona, no ei kai ketään voi määrätä pysyyn kotona jos halua tulla töihin mutta välillä niinku hirvittää et kuin sairaitaki ihmisii meil on jotka vaan tulee töihin ku he vaan kokee et jonkun on tultava.</i>	Vastuupuheen avulla esimiehet kuvaavat osatyökykyisyystilanteiden hoitamista vastuullaan olevana esimiestyöhön liittyvänä tehtävänä ja velvollisuutena.

<p>Kontrolli</p>	<p><i>B:No kylhän se on toi ensin työhöntuloterveystarkastus on aika ratkasevassa roolissa... tietenkään siel ei kenenkään tarvii kertoa itestään kaikkea sille lääkärille. Lääkäri näkee tietyt asiat ja pystyy testaamaan tietyt asiat mutta osahan jää pimentoon siihen asti kunnes se ihminen on ollut meillä vaikka viis vuotta töissä ja sitten alkaakin niitä vaivoja et sulla onkin joku rakenteellinen vika selässä tai ranteessa tai jossain ni sitten ne tulee ilmi. Mut kyl se on se työhöntuloterveystarkastus ja se, se kontrolli siinä alussa on aika ratkaseva.</i></p>	<p>Kontrollipuheen kautta työkykyongelmat näyttäytyvät ikään kuin työntekijän olemassa olevina ominaisuuksina, jotka tulevat esille työssä ennemmin tai myöhemmin. Kontrollipuheella esimiehet ulkoistavat vastuun työkykypulmiin puuttumisesta työterveyshuollon asiantuntijoille.</p>
-------------------------	---	---

4. Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia esimiestyötä kunnassa esimiesten itse kertomana. Kiinnostukseni kohteena on ollut mitä esimiehet puhuvat työstään ja miten he siten tulevat puheessaan määritelleeksi omaa esimiestyötään ja johtamista kunnassaan yleensä sekä erityisesti omia ja organisaationsa toimintatapoja osatyökykyisyystilanteissa.

Tutkimuskysymyksinäni oli 1) *millaisena esimiestyö ja johtamiskäytännöt kunnassa näyttäytyvät osatyökykyisyystilanteisiin liittyen* ja 2) *millaisena esimiehet näkevät omat mahdollisuutensa tukea osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista*. Vastauksia tutkimuskysymyksiini hankin haastatteleamalla esimiehiä, joiden työyksiköissä on viime vuosina henkilöstöhallinnon näkökulmalta löydetty toimivia käytäntöjä osatyökykyisyystilanteiden hoitoon.

4.1. Esimiestyö ja johtamiskäytännöt osatyökykyisyystilanteissa

Esimiestyö kuvautui haastateltujen esimiesten kertomana mieluisana, vastuullisena ja haasteellisena tehtävänä. Esimiehet kuvautuivat hyvin lojaaleina oman organisaationsa arvoille, periaatteille ja toimintatavoille. Organisaation varhaisen tuen käytännöt kuvautuivat haastatelluille esimiehille hyvin omaksutuiksi ja niiden soveltaminen osatyökykyisyystilanteissa näyttäytyi olevan osa esimiesten normaalia arkityötä.

Koska haastatellut esimiehet edustivat työyhteisöjä, joissa osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa oli henkilöstöhallinnon näkökulmalta viime vuosina onnistuttu, tulkitsen esimiesten omaa työtään kuvatessaan kuvanneen samalla toimivia esimiestyön käytäntöjä. Tutkimukseeni osallistuvien esimiesten puheista löytyi keskenään pitkälti yhteneväisiä teemoja ja puhetapoja, joka kertonee teemojen keskeisyydestä ja yleisyydestä osana esimiestyöstä käytävää keskustelua. Haastatellut esimiehet näyttivät suurelta osin jakavan yhteisen kokemuksen esimiestyöstä ja sen haasteista.

Esimiesten haastatteluista nousseet teemat olivat myös suurelta osin vastaavia kuin jotka on nähty keskeisiksi aiemmissa tutkimuksissa koskien esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnissa ja työssä jatkamisen tukemisessa (mm. Laisola-Nuotio ym., 2013; Nuutinen ym. 2013; Träskelin, 2010; Saari, 2012; Winkler ym., 2015). Kyseisten tutkimusten tuloksia mukaeallen myös haastatellut esimiehet kuvasivat omassa työssään keskeisiksi työtään ohjaaviksi arvoiksi ja toimintatavoiksi tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja molemminpuolisen luottamuksen niin osana yleistä

johtamista kuin erityisesti haastavissa henkilöstöjohtamisen, kuten osatyökykyisyystilanteiden, hoidossa. Esimieheltä osatyökykyisyystilanteet vaativat työntekijän arvostamista, tuntemista ja välittämistä eli työntekijän kokonaisuutena huomioivaa johtajuutta ja työkulttuuria.

Esimiesten kertomana työssä jatkamisen mahdollistaminen kuvautui tiiviinä eri tahojen välisenä yhteistyönä jossa niin esimiehellä, työntekijällä kuin yhteistyökumppaneille on parhaimmillaan selkeät omat roolinsa. Työyhteisön rooli osatyökykyisyystilanteissa kuvautui keskeiseksi ja ajoittain myös ristiriitaiseksi. Työyhteisön tuella, joustavuudella ja ymmärryksellä pystytään esimiesten kertoman mukaan helpottamaan osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamista. Toisaalta tämän päivän yhä kiristyvämmässä ja vaativammassa työtilanteessa työyhteisön muiden jäsenten voi olla vaikea hyväksyä toisen työpanoksen jäämistä vähäisemmäksi tilanteissa, joissa osatyökykyisen työntekijän työnkuvan keventämisen vuoksi työtaakka tuntuu painuvan muun työyhteisön harteille.

Eräs keskeinen haastatteluista esille noussut teema on esimiestyön muutos lähimmän kymmenen vuoden sisällä, niin hyvässä kuin pahassa. Haasteellisena muutoksena kuvautuu esimiestyön kiireisyys ja pirstaloituminen sekä erilaisten hallinnollisten ja toimistotyyppisten töiden lisääntyminen. Esimiesten puheissa henkilöstöjohtaminen kuvautui tärkeimpänä johtamisen osa-alueena, johon paneutumiseen nykyinen työtilanne ei kuitenkaan anna mahdollisuutta haluamallaan tavalla.

Haastateltujen esimiesten kertomana esimiestyön muutos kuvautui vastaavana kuin mm. Pekka ja Perhoniemi (2014) ovat tutkimuksessaan julkisen alan työhyvinvoinnin kehittymiseen liittyen tuoneet esille. Esimiestyön muutos on heidän näkemyksensä mukaan osa julkisen sektorin työn kokonaisuutena. Kunta-alalle ominaisiksi haasteiksi he kuvaavat tutkimuksessaan muun muassa riittämättömät henkilöstöresurssit ja siitä seuraavan kiireen sekä laajemmin työn henkisen kuormittavuuden lisääntymisen. Nämä kuntatyön muutoshaasteet liittyvät myös esimiestyöhön.

Positiivisena muutoksena haastatellut esimiehet kuvaavat esimiestyön muuttumista ammatillisempaan suuntaan, johon liittyy muun muassa lisääntynyt organisaation sisäinen esimieskoulutus sekä esimiestyön tuki ja ohjeistukset niin osatyökykyisyystilanteiden hoitoa kuin muita henkilöstöhallinnollisia esimiestehtäviä koskien.

4.2. Esimiesten näkemykset omasta roolistaan osatyökykyisyystilanteissa

Analyysini toisessa vaiheessa keskityin sisällönalyysia ja diskursiivista lukutapaa hyödyntäen aineistosta löytyviin puhetapoihin ja niiden kautta luotuihin merkityksiin. Tavoitteenani oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseeni siitä, millaisena esimiehet näkevät omat mahdollisuutensa tukea osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista. Tämä vaihe avasi aikaisempiin esimiestyötä osatyökykyisyystilanteissa koskeviin tutkimuksiin verrattuna uudenlaisia näkökulmia esimiestyöhön ja syvensi käsiteltyä teemaa.

Aineistosta esille nostamistani puhetavoista ensimmäiset kolme eli *esimiestyö mahdottomana tehtävänä*-, *esimiestyö roolina*- sekä *lojaalisuuspuhe* liittyvät esimiestyöhön yleensä sekä esimiestyöhön suhteessa työnantajaan. Nämä puhetavat kuvautuvat haastateltujen esimiesten puheissa pitkälti yhteisesti jaetuiksi ja luovat reunaehtoja esimiestyössä toimimiselle. Johtamistyön kuormittavuus ja siihen liittyvät rooliristiriidat ovat tulleet esille myös muissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Keskinen, 2005; Tarvainen ym., 2005; Salo 2009). Mielenkiintoista on, että vaikka haastateltavat esimiehet omasivat pääosin vankan esimieskokemuksen sekä toivat esille vahvasti työn hallinnan ja työssään viihtymisen kokemusta, toivat he myös vahvasti esille esimiestyön haasteellisuutta ja kuormittavuutta mahdottomuuteen asti.

Erityisesti pienissä ja keskikokoisissa kunnissa harva esimiehistä toimii yksinomaan esimiestehtävässä. Useimmiten henkilöstöjohtaminen on vain osa esimiehen työnkuvaa ja keskeisimpänä tehtävänä on oman toimialan substanssiosaajana tai asiantuntijana toimiminen. Keskinen (2005) on kuvannut hyvää johtajuutta joustavana roolista toiseen siirtymisenä. Hän kuvaa esimiehen tehtäviin sisältyvän monenlaisia johtamistoimintoja kuten asioiden ja ihmisten johtamista, organisaation sisäisistä ja yhteistyösuhteisiin liittyvistä tehtävistä vastaamista, erilaisten muutosten eteenpäin viemistä, kannustajana olemista ja myös kontrolloijana ja rajojen vetäjänä toimimista. Tätä taustaa vasten haastatelluilla esimiehillä kuvautui olevan yllättävänkin vahva ammatillinen identiteetti esimiestyöhön nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökulmalta. Esimiestyö roolina- sekä lojaalisuuspuhe kuvaavat tätä esimiestyön ammatillisuutta ja samalla toimivat myös jaksamisen tukikeinona haastavassa tehtävässä.

Osatyökykyisyystilanteita koskien esimiesten puheista oli löydettävissä esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta korostavat *luottamus*-, *myötätunto*- ja *vastuupuhetavat* sekä edeltävistä poikkeava *kontrollipuhetapa*.

Seppälä (2013) on tutkinut luottamuksen merkitystä organisaatioissa. Hän toteaa, että luottamuksen merkitys toimintaa ohjaavana periaatteena korostuu tämän päivän muuttuvissa ja joustavuutta edellyttävissä toimintaympäristöissä. Tämä tulee esille myös tässä tutkimuksessa haastateltujen esimiesten kuvaamana. Esimiestyö osatyökykyisyystilanteessa näyttäytyy luottamuspuheen kautta yhteistyösuhteena, jossa molemmilla osapuolilla on omat vastuunsa ja velvollisuutensa asian hoitamisessa. Esimiehen toimintaa ohjaa tällöin vahvasti oma arvopohja eli luottamuksen, tasapuolisuuden ja avoimuuden tavoittelu. Tämä puhetapa velvoittaa kuitenkin myös työntekijää yhteistyöhön; luottamus ja avoimuus eivät voi onnistuessaan olla vain yksipuolista. Kuten Keskinen (2005) toteaa, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on osa luottamuksen synnyttämistä, ja tämä näyttäytyy tärkeänä tavoitteena myös haastateltujen esimiesten arkityössä.

Myötätuntopuheeseen liittyy inhimillisyyden ja arvostuksen teemat. Asettautuessaan tällä tavoin osatyökykyisen työntekijän asemaan esimies tulee asettaneensa itsensä alttiiksi sille tunnereaktiolle, jota vaikea työ- ja elämäntilanne niin osatyökykyiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle aiheuttaa. Myötätunnon merkitystä ja sen kuormittavaa vaikutusta eli myötätuntostressiä ja -uupumusta on tutkittu erityisesti kriisi- ja hoitotyön parissa (mm. Nissinen, 2012). Palmunen (2011) toteaa hoivatyötä koskevassa tutkimuksessaan, että myötätuntuopumukselta suojautumisessa sosiaalinen tuki, avoimuus ja asioiden käsittely ovat merkittävässä roolissa. Hänen mukaansa ihmissuhdetyössä oleville tietoisuus itsestä, omien rajojen tunteminen ja oman dynamiikan hallitseminen ovat tärkeitä työkykyisyyden elementtejä. Esimiestyöstä voidaan löytää erityisesti haastavien henkilöstöjohtamisen tilanteiden hoitamisen suhteen osin vastaavia elementtejä kuin hoitotyössä ihmissuhdekuormituksen osalta ja siten myös kuormitukselta suojautumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Esimiehen kyky empaattisuuteen, kykyyn tunkea myötätuntoa ja inhimillisyyttä voidaan katsoa osaksi tunneälykkyyttä, jota ovat tutkineet mm. Saarinen (2007) ja Simström (2009). Saarinen on esimiesten tunneälyä tutkiessaan todennut, että esimiestyötä voidaan pitää mitä suurimmassa määrin emotionaalisenä työnä. Simströmin (2009) mukaan esimiehen tunneälytaidoilla on keskeinen vaikutus organisaation ilmapiiriin ja toiminnan tuloksiin. Tunneälytaitojen merkitys korostuu ikä- ja työkykyjohtamisen lähiesimiestyössä.

Vastuupuhe näyttäytyy esimiesten kertomuksissa liittyvän toisaalta esimiestyön ammatillisuuteen mutta myös osin luottamus- ja myötätuntopuheeseen. Vastuupuhe velvoittaa esimiestä työntekijöiden työkyvyn seurantaan ja tukeen. Toisaalta vastuupuhe kytkeytyy myös työntekijän oma vastuu

tilanteestaan, avoimuus ja luottamus; esimies ei voi hoitaa vastuutaan ilman työntekijän tilanteen tuntemista.

Edellä mainitut luottamus-, myötätunto ja vastuupuhetavat tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia työssä jatkamista tukevista johtamiskäytännöistä. Nuutisen ym. (2013) tutkimuksen mukaan hyvät johtamiskokemukset kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Toimiva lähiesimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista lähiesimiestyöstä, jotka myös haastateltujen esimiesten puhekäytännöissä nousivat vahvasti esille. Samoin vastuupuheeseen kytkeytyy Laisola-Nuotio ym. (2013) tutkimuksen tulos, jossa osatyökykyisyystilanteissa työssä jatkamisessa olennaisena näyttäytyi esimiehen voimakas sitoutuminen työkyvyn edistämiseen ja työssä jatkamisen mahdollistamiseen. Luottamuspuheeseen liittyy mm. Träskelinin (2010) toimivaa esimiestyötä koskevassa tutkimuksessa korostunut henkilöstön kokema oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu.

Mielenkiintoinen ja aiemmista puhetavoista poikkeava on kontrollipuhetapa, jonka kautta työkykyongelmat näyttäytyvät ikään kuin työntekijän olemassa olevina ominaisuuksina, jotka tulevat esille työssä ennemmin tai myöhemmin. Tavoitteena tämän puhetavan mukaan on, että työkykypulmat tulisi pystyä havaitsemaan työterveyshuollossa jo työhöntulotarkastuksessa, jotta välttäisiin myöhemmiltä työssä ilmeneviltä työkykyongelmilta. Työntekijä kuvautuu tällöin aiemmista yhteistyösuhdetta painottavista puhetavoista poiketen tilannettaan ja terveysongelmiaan peitteleväksi ja salailevaksi.

Kontrollipuheen kautta esimiehet vaikuttavat antavan itselleen luvan tuoda esille osatyökykyisyystilanteiden kuormittavuutta ja toivetta, että niitä voitaisiin esimerkiksi työterveyshuollossa ulkoistetun kontrollin avulla välttää. Kontrollipuheessa työsuhteen alkuvaiheessa kuvautuu olevan olemassa, syystä tai toisesta, luottamuksen puutetta uuden työntekijän ja esimiehen välillä. Kuten luottamuspuheen osalta todettiin, syntyy esimiehen ja työntekijän välinen luottamus osana työpaikan ja johtamisen arkea eli työsuhteen alkuvaiheessa tätä luottamusta ei esimiesten kertomana vielä kuvaudu olevan.

5. Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tämän kaltaisessa laadullisessa tapaustutkimuksessa ei tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voida arvioida perinteisten kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tulosten ei ole tarkoitus olla yleistettävissä tai toistettavissa vaan sen sijaan laadullisessa tapaustutkimuksessa tulosten katsotaan luovan yhden ja sinällään kiistatta oikean käsityksen käsiteltävästä aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy aineiston käsittelyyn ja analyysin luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa luotettavuus ilmenee siinä, miten systemaattisesti olen aineiston käsittelyssä ja analyysissä edennyt sekä kuinka hyvin olen saavuttanut tutkimukselle asettamani tavoitteet. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä luotettavuuden kriteerejä ovat lisäksi tulkintojen perusteltavuus ja vakuuttavuus. Laadullisen sisällönanalyttisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa lähtökohtana on, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tulkita tutkittavaa aineistoa mutta tutkijan tulee pystyä perustelemaan tekemänsä valinnat ja tulkinnat. Tutkimuksen luotettavuuden eli perusteltavuuden ja vakuuttavuuden olen tulososuudessa asettanut lukijan arvioitavaksi runsaiden tekstinäytteiden avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti eli pätevyys liittyy tapausten valintaan, niiden edustavuuteen ja tulosten siirrettävyyteen eli siis voidaanko tämän tutkimuksen tuloksia suhteuttaa johonkin toiseen kontekstiin. Laadullisessa tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja voidaan myös suhteuttaa aikaisempaan vastaavan lähestymistavan omaaviin tutkimukseen ja siten osoittaa tutkimuksen vakuuttavuutta. Tulokset-osion aluksi olen käynyt läpi tutkimustuloksiani verraten niitä aikaisempaan esimiestyötä koskevaan laadulliseen tutkimukseen ja todennut, että tutkimukseni tulokset tukevat pitkälti aikaisempia tutkimuksia koskien esimiestyön merkitystä työssä jatkamisen tukemisessa. Tämän perusteella voidaan pitää mahdollisena tai jopa todennäköisenä, että samansuuntaisia tulkintoja ja puhetapoja voitaisiin löytää muidenkin esimiesten puheista jossain toisessa kunnassa tai muussa organisaatiossa.

Oma rooliyhdistelmäni tutkijana ja toisaalta tutkimukseen osallistuvien esimiesten työtoverina ja työnantajan edustajana oli tutkimusaineiston kannalta osin pulmallinen: mielsivätkö haastatellut esimiehet minut haastattelutilanteissa ensisijaisesti henkilöstöhallinnon edustajaksi, työtoveriksi vai tutkijaksi ja miten tämä vaikutti heidän puheisiinsa? Näin jälkikäteen tarkasteltuna koen tutkimusta auttaneen sen, että omaan laajasti tietoa haastatteluissa puheena olleista osatyökykyisyystilanteiden käytännöistä kunta-alalla sekä kokemusta osatyökykyisyystilanteista oman työni kautta. Oma arvioni

on, että esimiehet olivat haastatteluissa avoimia ja valmiita pohtimaan omaa työtään ja rooliaan monipuolisesti enkä usko oman roolini vaikuttaneen haastatteluihin sen enempää kuin haastattelijan rooli yleensäkään vaikuttaa.

Omien aineistosta tekemiäni päätelmien luotettavuutta olen pyrkinyt varmistamaan myös asettamalla tulkintani avoimeen keskusteluun tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Lähetin alustavan analyysini tutustuttavaksi jokaiselle haastateltavalle kirjallisesti. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia kanssani keskusteluun koskien heidän havaintojaan ja kommenttejaan analyysistä. Kävin analyysin läpi keskustellen neljän haastateltavan kanssa. Yksi haastateltava kommentoi analyysia sähköpostitse. Kaikki haastatellut esimiehet kuvasivat tunnistavansa aineiston analyysissä omalle esimiestyölleen keskeisiä ajattelu- ja puhetapoja.

Esimiesten kanssa käymissäni keskustelussa nousi esille uutena teemana esimiehen ja työntekijöiden yhteistyöhön liittyen se, että esimiehen onnistuminen työssään on aina riippuvainen myös työntekijöiden tuesta ja alaitaidoista. Vastuupuheeseen liittyen eräs esimiehistä pohti erityisesti jokaisen työntekijän yksityisyydensuojaan liittyen sitä, mihin asti esimiehellä on velvollisuus tai oikeus puuttua työntekijöiden tilanteisiin.

Myötätuntopuhetapa herätti palautekeskustelussa haastatelluissa esimiehissä pohdintoja siitä, mikä määrä myötätuntoa esimiestyössä on riittävä tai sopiva määrä ja milloin myötätunnon kokeminen voi kääntyä esimiestä vastaan kuormittaen kohtuuttomasti omaa työssä jaksamista. Samoin esille nousi ajatus siitä, että henkilöstö voi myös käyttää esimiehen myötätuntoisuutta hyväkseen pyrkien saamaan aikaan ristiriitaisissa tilanteissa omalta kannaltaan myönteisiä ratkaisuja.

Esimiehet kokivat tärkeäksi tueksi omalle työssä jaksamiselleen erityisesti vertaistuen, jota tarjoaa erilaiset esimiesten enemmän tai vähemmän viralliset verkostot ja tapaamiset. Myös esimiehen varahenkilö kuvautui osassa työyksikköjä toimivan tärkeänä esimiehen ammatillisena tukena. Ne esimiehet, joilla oli kokemusta esimiesten työnohjauksesta, kokivat sen hyvänä ja toimivana esimiestyön tukikeinona.

5.1. Käytännön toimenpidesuosituksat

Esimiestyö ja erityisesti henkilöstöjohtaminen ovat tehtäviä, johon valmiudet kuntatyössä pääsääntöisesti hankitaan työkokemuksen kautta. Osatyökykyisyystilanteiden hoito on haastava

henkilöstöjohtamisen osa-alue. Tutkimukseeni osallistuneet esimiehet kokivat tärkeänä sen, että näihin haastaviin esimiestyön tilanteisiin on saatavissa niin oman johdon kuin henkilöstöhallinnon tukea ja yhteneväisiä ohjeistuksia.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kuvautuivat sitoutuneina työntekijöidensä työkyvyn edistämiseen ja työssä jatkamisen tukemiseen. Hyvä ja toimiva esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa näyttäytyy tämän tutkimuksen pohjalta olevan molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa esimiehen ”punaisena lankana” ovat organisaation arvot ja toimintatavat. Vaikka taloudellisuusnäkökulma kuvautui haastatelluille esimiehille tärkeänä lähtökohtana omassa johtamistyössään, ei se vaikuttanut olevan keskeisenä selittävänä tekijänä osatyökykyisyystilanteiden hyvälle hoidolle.

Kuten eräs haastatelluista esimiehistä totesi, osatyökykyisyystilanteet työelämässä eivät tulevaisuudessa varmaankaan ole vähenemään päin. Keinona näiden niin organisaatioiden kuin koko yhteiskunnan kannalta keskeisten työssä jatkamisen tukemisen tilanteiden hyvälle hoitamiselle on jatkuva panostaminen esimiesten tiedolliseen ja taidolliseen kouluttamiseen sekä valmentamiseen henkilöstö- ja työkykyjohtamisessa. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan onnistunut esimiestyö osatyökykyisyystilanteissa näyttää tämän tutkimuksen nojalla pohjaavan pitkälti arvojohtamiseen eli työntekijöiden arvostamiseen ja ymmärrykseen vaikeissa työ- ja yksityiselämän tilanteissa. Tämä tutkimus tukee vahvasti mm. Saarisen (2007) näkemystä siitä, että esimieskoulutuksessa ja -valmennuksessa tulisi kiinnittää tavanomaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen teemojen ohella huomiota myös tunneälytaitojen kehittämiseen eli omien esimiestyöhön liittyvien tunteiden tiedostamiseen, tunnistamiseen ja sanoittamiseen.

Olennaiseksi esimiestyön osa-alueeksi osatyökykyisyystilanteissa näyttää analyysini pohjalta nousevat esimiehen kyky myötätuntoon ja inhimillisyyteen. Myötätunto on ymmärrystä, halua sekä kykyä toimia toisen parhaaksi. Myötätunnon merkityksestä esimiestyössä ei juurikaan ole suomalaista tutkimusta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe osatyökykyisyystilanteiden hoidon kannalta olisikin myötätunnon merkitys esimiestyössä sekä sen tutkiminen, miten tätä esimiehen arvoihin ja persoonallisuuteen liittyvää ominaisuutta on mahdollista tukea ja vahvistaa. Teemaan liittyen on parhailtaan käynnissä Pessin (2015) johtama tutkimushanke koskien myötätunnon johtamista ja ylläpitämistä liiketoiminnassa, joka tulenee tuomaan teemaan tärkeää lisäymmärrystä.

Tässä tutkimuksessa myös työyhteisön merkitys osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa kuvautui olennaisena. Työyhteisön ymmärrys, tuki ja myötätuntoinen asenne kuvautuivat parhaimmillaan luovan ikään kuin turvaverkon osatyökykyisen työntekijän ympärille. Kanov ym. (2004) tutkivat myötätunnon merkitystä työyhteisöissä ja pitävät myötätuntoa keskeisenä ilmiönä työyhteisön toimivuuden kannalta. Heidän tutkimustuloksenaan oli, että työyhteisöltään myötätuntoa vaikeassa elämäntilanteessaan kokenut työntekijä selviää tilanteestaan paremmin kuin ilman tukea jäänyt ja pystyy myös paremmin suuntautumaan uutta kohti.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden esimiesten haastatteluista nousi esille myös tilanteita, joissa työyhteisöltä ei löydy syytä tai toisesta ymmärrystä osatyökykyisen työntekijän tilanteeseen. Työyhteisön toimivuuden ja tuen tärkeyden kannalta tuntuukin yllättävältä huomata, että tähän puoleen ei arjen osatyökykyisyystilanteissa työpaikoilla ainakaan oman työkokemukseni mukaan juurikaan paneuduta. Työterveyshuoltoyhteistyössä tulisikin nykyistä enemmän pyrkiä löytämään ja luomaan toimivia arjen käytäntöjä osatyökykyisten työntekijöiden työyhteisöjen ja esimiesten tukemiseen.

Yksittäisen työntekijän osatyökykyisyystilanteessa esimiehen tärkeimpänä yhteistyökumppanina on työterveyshuolto. Työterveyshuollon rooli näyttäytyy haastatteluissa esimiehille osin epäselvänä ja odotukset erityisesti työhöntulotarkastusten osalta epärealistisenakin. Suomessa työhöntulotarkastus tulee tehdä aina, jos kyseessä on työ, jossa on erityinen sairastumisen vaara (Valtioneuvoston asetus 1485/2001). Käytännössä työhöntulotarkastukset kuitenkin toteutetaan lähes aina vakinaiseen tai pitempään määräaikaiseen palvelussuhteeseen työntekijää valittaessa. Työhöntulotarkastuksen tavoite on selvittää, ettei työntekijällä ole sellaista sairautta, herkkyyttä tai rakenteellista heikkoutta, jonka takia hän on erityisen altis saamaan suunnitellusta työstä vaaraa terveydelleen.

Työhöntulotarkastuksella pystytään arvioimaan hyvin kyseisen hetken työkykyä mutta sen perusteella ei pystytä kovin hyvin ennustamaan tulevaa työkykyä (Mahmud ym., 2010; Viikari-Juntura & Varonen, 2007; Christian, 2012). Työkykyyn vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja muutokset terveydessä sekä työ- ja elämäntilanteessa heijastuvat usein myös työkykyyn. Siten työkyvyn seurannan ja varhaisen tuen käytäntöjen tulee olla osa jokapäiväistä esimiestyötä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että työterveyshuollon roolia erityisesti työhöntulotarkastusten osalta on tarpeen työpaikkojen näkökulmalta selkeyttää ja käydä läpi osana esimiesten ohjeistuksia ja koulutuksia. Osatyökykyisyystilanteissa kunnissa työterveyshuollon, asiakkaan ja esimiehen väliset työterveysneuvottelut ovat jo osa arkipäivää. Sen sijaan haastateltujen

esimiesten mielestä parannettavaa tiedonkulussa on niissä tilanteissa, joissa esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon olleessaan huolissaan työntekijän työkyvystä mutta yhteiseen työterveysneuvotteluun ei päädytä.

Esimiestyö on keskiössä pohdittaessa keinoja tukea organisaation menestystä ja tavoitteiden toteutumista. Organisaation ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tulee siten panostaa esimiesten tukemiseen ja työssä kuormittumisen ehkäisyyn heidän ajoittain jopa mahdottomalta tuntuvassa tehtävässään. Esimiehille tulee varmistaa mahdollisuus sosiaaliseen tukeen ja haastavien tilanteiden yhteiseen käsittelyyn.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiehet arvostavat omalta johdoltaan ja henkilöstöhallinnolta saatavaa tukea ja ohjeistusta. Erityisesti haastavien henkilöstöjohtamisen kysymysten, kuten osatyökykyisyystilanteiden, osalta esimiesten keskinäinen vertaistuki ja vuoropuhelu näyttävät tärkeiksi keinoiksi paitsi saada tukea omalle työlleen niin myös keinoina vahvistaa organisaation yhteisiä ja yhtenäisiä käytäntöjä näiden haastavien tilanteiden hoidossa. Tämä keskinäinen tuki voi organisoida esimerkiksi esimiesten ryhmätyönohjauksen tai -coachauksen tai muiden vapaamuotoisempien yhteistyötapaamisten kautta. Uusien esimiesten osalta tukikeinona voi toimia luontevasti mentorointi eli vanhemman kollegan suunnitelmallinen perehdyttäminen työkäytäntöihin.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet loivat kertomuksissaan monipuolisen ja vivahteikkaan kuvan tämän päivän kunta-alan esimiestyöstä haasteineen ja onnistumisineen. Osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen tukeminen edellyttää esimieheltä aikaa ja mahdollisuuksia toimivien työjärjestelyjen toteuttamiseen. Tässä tehtävässään esimies tarvitsee johdon ohjeistusta ja tukea sekä yhteistyötä tilanteeseen liittyvien verkostojen kanssa. Tutkimukseni päätän erään haastateltavan esimiehen näkemykseen siitä, mistä johtamisessa osatyökykyisyystilanteissa on loppujen lopuksi kysymys: *”Hyvä esimies tekee ratkaisuja siltä pohjalta, että haluaa parasta työntekijöilleen.”*

Lähteet

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Alvesson, M. (2005). *Organizational Culture and Discourse*. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putman, L. (toim.). *The SAGE Handbook of organizational discourse* (ss. 317-335). Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press Ltd.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 136-158.

Bonsdorff, M. (2009). *Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta.

Cassell, C., & Symon, G. (toim.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Lontoo: Sage.

Cavén-Suominen, S. (2005). *Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys*. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu.

Cheney, G., Christensen, L. T., Conrad, C. & Lair, D.J.(2004) *Corporate Rhetoric as Organisational Discourse*. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putman, L. (toim.). *The SAGE Handbook of organizational discourse* (ss. 79-103). Trowbridge, Wiltshire; Cromwell Press Ltd.

Christian, R. (2012). Pre-employment examinations for preventing occupational injury and disease in workers. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 10(1), 84-85.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. (2012). *Johtajan työn eettiset haasteet*. Teoksessa Pyöriä, P.(toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (ss.137–154). Helsinki: Hakapaino.

Forma, P. (2010). *Työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla 2003, 2006 ja 2009*. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (toim.) *Jaksaako jatkaa?*

Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla (ss. 38–55). Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Forma, P., Kaartinen, R. & Toni, P.(2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla*. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki.

Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (2010). *Kuntatyöntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi vuosina 2003, 2006 ja 2009*. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (toim.) Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla (ss. 23–37). Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships – Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.

Harkonmäki, K., Koskenvuo, M. & Forma, P. (2008). *Tahdon asia? Näkökulmia työssä jatkamiseen ja terveyteen*. Kevan tutkimuksia.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työkä. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Janhonen, M., Lindström, S., Tilev, K., von Bonsdorff, M., Stenius, M. & Niiniharju-Järvinen, K. (2013). *Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. HYÖTY-hanke, loppuraportti 29.10.2013 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu & Työterveyslaitos.

Johnsson, J., Lung, A. & Rexed, B.(2004) *Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Tukholma: Ekerlids Förlag.

Jokinen, A.(1999). *Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin*. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä (ss 37–53). Jyväskylä: Vastapaino.

Kaljunen, L. (2011). *Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.

Keskinen, S. (2005) *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kunnallissalan kehittämissäitiö.

King, N. (2005). *Using interviews in qualitative research*. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. Essential guide to qualitative methods in organizational research (ss. 11-22). Gateshead: Athenaem Press Ltd.

KT Kuntatyöntajat (2015). *Millä eväillä työurat nousuun?* Saatavissa: www.kt.fi, pdf-julkaisu.

KT Kuntatyöntajat, tilastot. Saatavissa: www.kuntatyöntaja.fi/tilastot

Laisola-Nuotio, A., Mäkelä-Pusa, P. & Tiainen, R. (2013) Selvitys työssä jatkamisen onnistumiseen liittyvistä hyvistä käytännöistä. *Kuntoutus 3: 2013*, ss.36–44.

Leary, T. G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld, G., Henley, T., & Langford, H. (2013). The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2), 112.

Mahmud, N., Schonstein, E., Schaafsma, F., Lehtola, M. M., Fassier, J. B., Reneman, M. F., & Verbeek, J. H. (2010). Pre-employment examinations for preventing occupational injury and disease in workers. *Cochrane Database Syst Rev*, 12.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2012) *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2012). Työ leipälajina (ss.56–74)

Mäkitalo, J. (2010). *Työkyvyn ulottuvuudet*. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä (ss.162–168). Työterveyslaitos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Nevala, N., Kalliomäki-Levanto, T., Jääskeläinen, K., Hirvonen, M., Karojärvi, H., Pekkarinen, A. & Elo, J. (2010). *Työn sisältö ja työolosuhteiden mukauttaminen avoimilla työmarkkinoilla toimivilla vammaisilla ja pitkäaikaissairailta*. Loppuraportti. Työterveyslaitos 2010.

- Nissinen, L.(2012). *Rajansa kaikella - Miten estää myötätuntouupuminen*. Helsinki: Edita.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. L., & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 6 (2013). Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen. Toimintaohjelmaa valmistelevalle työryhmälle välimietintö.
- Palmunen, H. (2011): Myötätunto työvälineenä hoivatyössä: Kuntoutusinterventio myötätuntostressin tunnistamiseksi ja myötätuntouupumuksen ehkäisemiseksi. *Kuntoutus 1/2011*, 5-17.
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014*. Kevan tutkimuksia 1/2014.
- Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.) (2012). *Työ, terveys ja työssä jatkamisajatuksia*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Pessi, A (2015). *Myötätunnon mullistava voima*. 1.1.2015 käynnistynyt Tekes-tutkimushanke, tutkimussuunnitelma. Saatavissa: <https://extranet.tekes.fi/>
- Pietilä, I. (2010). *Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi*. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi* (ss. 212–241). Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1989). *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behavior*. Lontoo: Sage Publications.
- Pyöriä, P. (2012). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P.(toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (ss.7-22). Helsinki: Hakapaino.
- Riste, J. (2012). *Henkilöjohtaminen, sairauspoissaolot ja tuottavuus kaupan alalla*. Lisensiaatin tutkimus. Helsingin yliopisto. Psykologian laitos.

Saari, P. (2008). *Työssä jatkamisen eväät. Kirjoituskilpailun satoa työssä jatkamiseen liittyvistä tekijöistä*. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2008. Helsinki.

Saari, P. (2012). *Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta*. Kevan tutkimuksia 2/2012. Helsinki.

Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu väitöskirjojen julkaisusarja 2007/2. Espoo.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:7. Helsinki: Yliopistopaino. Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä.

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.

Salo, M. (2009). *Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön?* Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos.

Schütte, S., Chastang, J. F., Malard, L., Niedhammer, I. Parent-Thirion, A. & Vermeulen, G. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International archives of occupational and environmental health*, 87(8), 897-907.

Seppälä, T. (2013). Luottamusta ja yhteistyötä työorganisaatioissa. *Psykologia* 2013, 48 (01), 37-44.

Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys henkilöstön arvioimana*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Suoninen, E. (1999). *Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen*. Teoksessa: Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä (ss 101–125). Tampere: Vastapaino.

Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen* 19 (2005) 4: 422–439.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Träskelin, M. (2010). *Työelämän muutos ja työhyvinvointi- Kokemuksia työelämän muutoksesta vanhustyössä*. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (toim.) Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. (ss 56–74). Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J. E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *Bmj*, 328(7439), 555.

Valtioneuvoston asetus (1485/2001) terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä

Vartia, M. & Hirvonen, M. (2012) *Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä*. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. (ss. 67–89). Työ ja ihminen Tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino.

Viikari-Juntura, E. & Varonen, H. (2007). Työhön liittyvät niska-hartiaseudun ja yläraajan sairaudet. *Duodecim* 2007;123:732–9.

Winkler, E., Busch, C., Clasen, J., & Vowinkel, J. (2015). Changes in Leadership Behaviors Predict Changes in Job Satisfaction and Well-Being in Low-Skilled Workers A Longitudinal Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 72-87.

Esimiesten teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- nimi
- esimieskokemus yhteensä/vuotta
- esimieskokemus nykyisessä tehtävässä, nykyisen työyksikön toimiala ja työntekijöiden määrä

1. Esimiestyö

- Kerro omasta esimiesurastasi.
- Mitkä ovat mielestäsi omaa esimiestyötäsi ohjaavat keskeiset arvot tai periaatteet?
- Miten kaupungin strategia ja henkilöstötyön tavoitteet / arvot näkyvät omassa esimiestyössäsi?
- Millaista mielestäsi on hyvä esimiestyö? Mainitse mielestäsi tärkeimpiä asioita henkilöstöjohtamisessa?

2. Varhaisen tuen käytännöt työkykypulmiin liittyen

- Kerro, miten omassa esimiestyössäsi sovellat varhaisen tuen käytäntöjä?
- Mitä haasteita varhaisen tuen toimintamalliin liittyy esimiestyön kannalta?
- Mikä edistää varhaisen tuen käytäntöjen onnistumista?
- Kerro esimerkki onnistuneesta varhaisen tuen tilanteesta omalta esimiesuraltasi.

3. Osatyökykyisyystilanteet omalla esimiesuralla

- Kerro esimerkkejä onnistuneista osatyökykyisyystilanteista, joissa olet ollut mukana esimiesurasi aikana.
- Mikä niissä on ollut sinun roolisi esimiehenä?
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet onnistumisiin osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa, erityisesti esimiestyön näkökulmalta? Miten omalta osaltasi olet edistänyt työssä jatkamisen onnistumista?
- Miten mielestäsi osatyökykyistä työntekijää voidaan parhaiten tukea työssä jatkamisessa?
- Miten näet eri toimijoiden roolit osatyökykyisyystilanteiden hoidossa (esimies, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, Keva)

Osatyökykyisyystilanteet ja työntekijän / työyhteisön rooli:

- Miten työntekijä voi mielestäsi itse edistää omaa työssä jatkamistaan?
- Miten työyhteisö voi mielestäsi edistää osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamista?

4. Oma näkemyksesi siitä, miten osatyökykyisten työssä jatkamisen käytännöt toteutuvat tulevaisuuden työelämässä?

- kunta-alalla yleensä / omalla toimialalla
- haasteet
- miten voitaisiin tulevaisuudessa hoitaa paremmin

5. Muuta

- Haluatko vielä ottaa esille mitä tahansa muuta aiheeseen liittyvää?