



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Loviisa Kähönen

# Etäjohtaminen ja sosiaaliohjaajien itse- ohjautuvuuden tukeminen Helsingin kaupungin leikkipuistoissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

1.11.2019

Tekijä Otsikko	Loviisa Kähönen Etäjohtaminen ja sosiaaliohjaajien itseohjautuvuuden tukeminen Helsingin kaupungin leikkipuistoissa
Sivumäärä Aika	75 sivua + 4 liitettä 1.11.2019
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (ylempi AMK)
Ohjaaja	yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee Helsingin kaupungin leikkipuistojen etäjohtamista ja itseohjautuvuuden tukemista leikkipuistojen esimiesten ja sosiaaliohjaajien näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoin leikkipuistojen esimiehet pyrkivät tukemaan sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta, sekä verrata esimiesten kokemuksia leikkipuistojen sosiaaliohjaajien kokemuksiin itseohjautuvuuden tukemisesta. Leikkipuistotyön johtaminen on etäjohtamista hajautetussa organisaatiossa, sillä yhdellä esimiehellä on johdettavanaan 6–8 leikkipuistoa tai perhetaloa, jotka sijaitsevat eri puolilla Helsinkiä. Leikkipuistojen esimiehet eivät kohtaa leikkipuistojen työntekijöitä käytännön työssä säännöllisesti, joten itseohjautuvuuden tukeminen leikkipuistotyössä on ehdottoman tärkeää.</p> <p>Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen ja sen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla esimiehiltä ja sosiaaliohjaajilta ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa. Aineisto koostui neljän leikkipuistojen esimiehen ja neljän sosiaaliohjaajan vastauksista. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisia menetelmiä käyttäen ilmaisuja pelkistäen ja teemoitellen.</p> <p>Esimiehillä oli molempien osallistujatahojen mielestä paljon erilaisia keinoja tukea sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta työssä. Esimiehet tukivat sosiaaliohjaajien autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä, joista itseohjautuvuuden voidaan katsoa koostuvan. Tulokset olivat kuitenkin hyvin laajoja ja pirstaleisia, ja kokemukset itseohjautuvuuden tukemisesta ja keinoista vaihtelivat suuresti osallistujakohtaisesti. Eniten keinoja ja kehittämissuhteita osallistujat mainitsivat pätevyyden tunteen tukemisen kohdalla ja vähiten autonomian tunteen tukemisen kohdalla.</p> <p>Sosiaaliohjaajilla oli enemmän kehittämissuhteita kuin esimiehillä, mikä voi kieliä siitä, että esimiehet eivät ole aivan ajan tasalla sosiaaliohjaajien tarpeista käytännön työssä. Itseohjautuvuuden tukemiseksi paremmin organisaation ja tiimien tulisi luoda jokaiselle sopivat työskentelytavat kokeilun ja keskustelun kautta. Työntekijöiden itsensä johtamisen taidot voivat olla hyvin eri tasoilla, joten tärkeää olisi luoda yhdessä työntekijöiden kanssa selkeät pelisäännöt siihen, miten jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet otetaan huomioon etäjohtamisessa ja itseohjautuvuuden tukemisessa.</p>	
Avainsanat	etäjohtaminen, itseohjautuvuus, leikkipuistotoiminta

Author Title	Loviisa Kähönen Remote Management and Ways to Support Self-Determination of Social Instructors in Playground Activities in the City of Helsinki
Number of Pages Date	75 pages + 4 appendices November 2019
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Instructor	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>The aim of this study was to explore how managers and social instructors see managers' ways to support social instructors' self-determination in playground activities in the City of Helsinki. The purpose was to find out how the managers aim to support the social instructors' self-determination and compare their experiences of supporting self-determination. Playground activities are remotely managed in a distributed organization, because managers manage 6–8 playgrounds or family houses per person. The managers of playground activities do not meet the employees regularly, which is the main reason why supporting self-determination is so important.</p> <p>The study was qualitative, and the data were collected by theme interviews from four managers and four social instructors in individual and group interviews. The data were analyzed by simplifying the expressions and arranging the results under certain themes.</p> <p>The results showed that the managers of playground activities have many ways to support social instructors' self-determination from the managers and social instructors point of views. Managers supported autonomy, competence and relatedness, which can be considered as the main factors of self-determination. However, the results were diverse and fragmental, and the participants' experiences of the ways of supporting self-determination varied greatly. The participants mostly mentioned methods and gave development suggestions in relation to supporting their competence and least in relation to autonomy.</p> <p>Social instructors had more development suggestions than managers, which can show that the managers are not so up-to-date with the needs of social instructors in their everyday work. To support employees' self-determination, the organization and its teams should create their own methods that fit in every employee's needs by experimenting and discussing. Employees' skills to manage themselves can vary, so there should be strict rules on how to take every employee's individual needs into consideration in remote management.</p>	
Keywords	remote management, self-determination, playground activities

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Leikkipuistotoiminta lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäjänä	3
2.1	Leikkipuistotoiminta osana Helsingin kaupungin varhaiskasvatusta	3
2.2	Leikkipuistotoiminta pikkulapsiperheiden ja koululaisten hyvinvoinnin edistäjänä	4
3	Etäjohtaminen ja itseohjautuvuus hajautetussa organisaatiossa	7
3.1	Johtamisen teoria yleisesti	7
3.2	Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla sekä varhaiskasvatuksessa	10
3.3	Etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa	12
3.3.1	Esimiehen ominaisuudet	14
3.3.2	Työntekijöiden hyvinvoinnin havaitseminen	15
3.3.3	Informaation kulku ja viestintä	17
3.4	Itseohjautuvuus ja sen tukeminen	19
3.4.1	Mitä on itseohjautuvuus?	19
3.4.2	Itseohjautuvuuden tukeminen	22
4	Tutkimuskysymykset	27
5	Menetelmälliset ratkaisut	28
5.1	Osallistujat	28
5.2	Tutkimusmenetelmät	29
5.2.1	Teemahaastattelu	29
5.2.2	Analyysitapa	32
6	Tulokset	35
6.1	Osallistujien koulutus- ja työkokemustausta sekä koulutustarpeet	35
6.2	Sosiaaliohjaajien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta	36
6.2.1	Autonomian tukeminen	36
6.2.2	Pätevyyden tunteen tukeminen	37
6.2.3	Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen	43
6.3	Esimiesten käsityksen itseohjautuvuuden tukemisesta	45
6.3.1	Autonomian tukeminen	45
6.3.2	Pätevyyden tunteen tukeminen	46
6.3.3	Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen	53
6.4	Kehittämissuhteet itseohjautuvuuden tukemisen parantamiseksi	55
6.4.1	Sosiaaliohjaajien kehittämissuhteet	55

6.4.2	Esimiesten kehittämisehdotukset	60
6.5	Tulosten yhteenveto: Itseohjautuvuuden tukemisen käsitysten vastaavuus	62
7	Johtopäätökset	66
8	Pohdinta	68
	Lähteet	72
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset leikkipuistojen esimiehille	
	Liite 2. Haastattelukysymykset sosiaalihojajille/tiiminvetäjille	
	Liite 3. YAMK-opinnäytetyön tiedote	
	Liite 4. YAMK-opinnäytetyön suostumusasiakirja	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tarkastelen Helsingin kaupungin leikkipuistojen etäjohtamista ja itseohjautuvuuden tukemista leikkipuistojen esimiesten ja sosiaaliohjaajien näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin leikkipuistojen esimiehet pyrkivät tukemaan sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta, sekä verrata esimiesten kokemuksia leikkipuistojen sosiaaliohjaajien kokemuksiin itseohjautuvuuden tukemisesta. Leikkipuistotyön johtaminen on etäjohtamista hajautetussa organisaatiossa, sillä yhdellä esimiehellä on johdettavanaan 6–8 leikkipuistoa tai perhetaloa, jotka sijaitsevat eri puolilla Helsinkiä. Tällä hetkellä johtavia leikkipuisto-ohjaajia on 10, ja heidän johdettavanaan toimii yhteensä 70 leikkipuistoa ja perhetaloa (Johtavat leikkipuisto-ohjaajat 2018).

Koska leikkipuistojen esimiehet eivät kohtaa leikkipuistojen työntekijöitä käytännön työssä säännöllisesti, on itseohjautuvuuden tukeminen leikkipuistotyössä ehdottoman tärkeää. Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, millaista osaamista etäjohtajalta odotetaan. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää ole riittävää, vaan johtajan tulee osata joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan. Lisäksi puuttuvaa osaamista on kehitettävä. Etäjohtamisen taitoja tarvitaan nykypäivänä yhä enemmän ja niiden osaamisen voidaankin sanoa olevan esimiehiltä tulevaisuudessa vaadittavaa ydinosaamista. (Vilkman 2016: 21.)

Organisaation menestymisen näkökulmasta etäjohtamisen onnistumista voidaan pitää erittäin merkittävänä kilpailukykytekijänä. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä etäjohtamisen kannalta tärkeät ominaisuudet ja taidot, jotka ohjaavat valitsemaan etäjohtajaksi sopivan henkilön. Ominaisuuksien ja taitojen määrittely auttaa myös suunnittelemaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä osaamisen päivittämiseksi. (Vilkman 2016: 21.) Ketteryydestä tulee elinkelpoisuuden lähde, kun maailma muuttuu ympärillä nopeasti. Toimintaympäristön muutosnopeus kasvaa, mikä ajaa organisaatioita kohti hajautettua toimintalogiikkaa. (Martela 2017: 147.)

Sosiaali- ja terveysala on suurten muutosten edessä, sillä supistuvilla resursseilla tulisi pystyä palvelemaan asiakkaita yhä paremmin ja räätälöidymmin. Samalla myös henkilökunnan jaksamisesta tulisi pitää huoli. Helsingin kaupungilla itseohjautuvuus on nähty keinona ratkoa näitä haasteita, ja sitä onkin lähdetty jo kokeilemaan tietyillä osastoilla.

(Martela & Jarenko 2017a: 29.) Mielenkiintoista onkin tietää, millä keinoin esimiehet pyrkivät tukemaan alaisiaan itseohjautuvuuteen leikkipuistotyössä, kun johtaminen tapahtuu lähes kokoaikaisesti etänä. Näkemuserot esimiesten ja leikkipuistoissa toimivien tiiminvetäjien vastauksissa johtavat varmasti työkäytäntöjen uuteen tarkasteluun, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tehdä työtä tehokkaasti ja mahdollisimman motivoituneesti. Toisaalta itseohjautuvuusnäkemysten samankaltaisuus voi joko kieliä tarpeesta kehittää johtamiskäytäntöjä tai siitä, että nykyiset johtamiskäytännöt tukevat hyvin työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millaisilla keinoilla leikkipuistojen esimiehet tukevat sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta?
2. Millaisena leikkipuistojen sosiaaliohjaajat kokevat leikkipuistojen esimiesten tavat tukea omaa itseohjautuvuuttaan työssään?
3. Vastaavatko leikkipuistojen esimiesten ja sosiaaliohjaajien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta toisiaan?

Opinnäytetyöni on tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin yhtenä ryhmähaastatteluna kolmelle leikkipuistojen esimiehelle sekä viitenä yksilöhaastatteluna yhdelle leikkipuistojen esimiehelle ja neljälle leikkipuistojen sosiaaliohjaajalle. Teemahaastattelujen analysoinnissa käytin menetelmänä aineiston pelkistämistä ja teemoittelu.

Jotta johtamis- ja alaistaitoja voidaan lähteä kehittämään itseohjautuvuuden osalta, on tärkeää selvittää ensin leikkipuistotyön itseohjautuvuuden tukemisen lähtötilanne. Tämä kehittämistyö tuo hyvin esille kaksi eri näkökulmaa etäjohtamiseen ja itseohjautuvuuteen, joten tieto lisää myös työntekijöiden näkemyksiä toistensa työstä organisaation eri tasoilla. Työoloihin vaikuttamisella voidaan vaikuttaa työn kuormittavuuteen, sen hallintaan ja mielekkääksi kokemiseen ja epävarmuuden ja ristiriitojen ehkäisemiseen. Jokaisen organisaation tulisi löytää omat merkityksellisimmät kehittämiskohteensa. (Hakonen & Ahola & Härmä & Kukkonen & Sallinen 2009: 90.)

## 2 Leikkipuistotoiminta lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäjänä

### 2.1 Leikkipuistotoiminta osana Helsingin kaupungin varhaiskasvatusta

Varhaiskasvatusta säädetään varhaiskasvatuksen valtakunnallisista tavoitteista. Sen mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena ovat kiteytettynä lapsen iän ja kehityksen mukaisen kasvun ja hyvinvoinnin edistäminen, lapsen oppimisen edellytysten tukeminen, monimuotoisen pedagogisen toiminnan toteuttaminen, terveellisen ja turvallisen oppimisympäristön varmistaminen sekä mahdollisimman pysyvien vuorovaikutussuhteiden turvaaminen lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä. Lisäksi tavoitteena on antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve, kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, varmistaa lapsen mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä toimia yhdessä lapsen ja vanhemman kanssa lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen ja hyvinvoinnin parhaaksi. (Helsingin kaupunki 2017: 9.)

Helsingin kaupungilla varhaiskasvatuksesta huolehtii kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on neljä palvelukokonaisuutta ja hallinto. (Tietoa meistä 2018.) Helsingissä varhaiskasvatusta järjestetään päiväkodeissa, perhepäivähoidossa, leikkipuistojen avoimena toimintana sekä leikkitoiminnan kerhoissa. (Helsingin kaupunki 2017: 9–10.) Leikkipuistotoimintaa on järjestetty Helsingissä jo vuodesta 1914. Vuonna 1951 perustettiin ensimmäinen ympärivuotinen leikkipuisto. (Kylmämaa & Virolainen 2013: 24.) Nykyään Helsingissä toimii 65 leikkipuistoa ja viisi perheta- loa arkipäivisin ympäri vuoden (Johtavat leikkipuisto-ohjaajat 2018).

Kuviossa 1 on esitetty leikkipuisto- ja koululaisten iltapäivätoiminnan sijoittuminen Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialarakenteessa.

# Kasvatuksen ja koulutuksen organisoituminen

## KASVATUS JA KOULUTUS –TOIMIALA

Varhaiskasvatus ja esiopetus	Perusopetus	Lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö	Ruotsinkieliset palvelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varhaiskasvatus ja esiopetus</li> <li>• Leikkipuisto- ja koululaisten iltapäivätoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusopetuksen alueelliset palvelut</li> <li>• Esi- ja perusopetuksen oppilashuollon palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lukioskoulu</li> <li>• Ammatillinen koulutus</li> <li>• Vapaa sivistystyö</li> <li>• Toisen asteen opiskelijahuollon palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varhaiskasvatus</li> <li>• Perusopetus</li> <li>• Vapaa sivistystyö ja lukioskoulu</li> <li>• Asiantuntija- ja toimistopalvelut</li> </ul>

**Kuvio 1.** Leikkipuisto- ja koululaisten iltapäivätoiminnan sijoittuminen kasvatuksen ja koulutuksen toimialarakenteeseen (Mukaiillen Helsingin kaupunkia 2018: 33.)

Leikkipuistoissa ohjaajina työskentelevät ammatillisen koulutuksen suorittaneet henkilöt sekä sosiaaliohjaajina sosionomi (AMK) -koulutuksen tai vastaavan korkeakoulututkinnon suorittaneet. Leikkipuistoyksiköiden esimiehinä toimivat johtavat leikkipuisto-ohjaajat. (Helsingin kaupunki 2017: 11.) Johtavien leikkipuisto-ohjaajien kelpoisuusehdon täytävä koulutus on tehtävään soveltuva sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, kuten sosionomi (AMK) (Helsingin kaupunki 2012).

## 2.2 Leikkipuistotoiminta pikkulapsiperheiden ja koululaisten hyvinvoinnin edistäjänä

Helsingin leikkipuistot toimivat lasten, koululaisten, perheiden ja alueen asukkaiden koontumispaikkoina sekä olohuoneina. Avoin ja lämminhenkinen ilmapiiri mahdollistaa sen, että puistoon on kaikkien mukava ja helppo tulla. Leikkipuistoissa kaupunkilaiset pääsevät leikkimään, liikkumaan, osallistumaan ja toimimaan. Leikkipuistossa järjestetään erilaista toimintaa, kuten lasten ja vanhempien yhteisiä tuokioita, joissa voidaan kokea yhteistä iloa sekä yhteisöllisyyttä. Leikkipuiston piha ja hiekkalaatikko mahdollistavat arjen asioista keskustelun, ja samalla lapset saavat toisistaan leikkikavereita. Lisäksi leikkipuistoissa toimii leikkitoiminnan kerhoja. (Kylmämaa & Virolainen 2013: 24.)

Leikkipuistojen vauvaperhetoiminta luo helsinkiläisperheille ensikontaktin varhaiskasvatukseen. Leikkipuistoissa järjestetään mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle ja kuulluksi tulemiselle. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa samassa elämäntilanteessa olevien perheiden osallisuuden ja verkostoitumisen. Hyvällä palveluohjauksella pyritään auttamaan lapsiperheitä löytämään kaupungin monet hyödylliset resurssit. Leikkipuistojen toiminta on kielitietoista ja osaavaa ja se huomioi sensitiivisesti perheiden ja lasten tarpeet. (Helsingin kaupunki 2017: 11–12.)

Iltapäivisin leikkipuistoissa koululaisilla on mahdollisuus tavata kavereita, pelailla, askarrella ja osallistua välipalalle. Koulupäivän jälkeen lapset voivat purkaa energiaa sekä rentoutua itsekseen puistossa. Koululaiset osallistuvat myös toiminnan suunnitteluun. Koululaisten loma-aikoina toiminta näyttäytyy avoimen toiminnan ohella retkinä, leireinä, harrasteina ja leikkinä. Lisäksi kesäisin useassa puistossa voi osallistua kesäruokailuun ohjatun toiminnan lisäksi. (Kylmämaa & Virolainen 2013: 25.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on selvittänyt lasten ja perheiden palveluiden vastavuutta vanhempien tarpeisiin. Tutkimusta varten tietoa kerättiin postikyselyllä alle 9-vuotiaiden lasten äideiltä ja isiltä Suomessa pois lukien Ahvenanmaa kesällä 2009. Tietoa tuotettiin lasten ja perheiden palvelujen tarpeesta, tuen ja avun saannista, palvelujen käytöstä, laadusta ja yhteensovittamisesta sekä vanhempien osallisuudesta, kumppanuudesta ja päätöksentekoon vaikuttamisesta. Tutkimuksessa huomioitiin eri toimintaympäristöt, kuten neuvola, päivähoito, esiopetus, perusopetus sekä kouluterveydenhuolto. (Perälä & Salonen & Halme & Nykänen 2011: 8.)

Avoimen varhaiskasvatuksen palveluista eniten vastaajat käyttivät leikkipuistoja ja -kenttiä, kerhoja, asukaspuistoja ja perhekerhoja ja -ryhmiä. Leikkipuistojen ja -kenttien sekä kerhojen palveluita oli eniten tarjolla, ja vanhemmilla oli usein tietoa juuri kyseisistä palveluista. Kyselyyn vastanneet vanhemmat olivat eniten tyytyväisiä avoimen varhaiskasvatuksen kerhojen, leikkipuistojen tai leikkikenttien ja perhekerhojen tai perheryhmien palveluihin. Äitien ja isien tyytyväisyydessä palveluihin ei ollut merkittäviä eroja. (Perälä & Salonen & Halme & Nykänen 2011: 50.)

Leikkipuistot ja perhetalot tarjoavat pikkulapsiperheille ja koululaisille monenlaista merkityksellistä tekemistä. Tämän vuoksi on tärkeää, että työ on ammattillista ja tavoitteellista, ja että työntekijät huomioivat lasten ja perheiden hyvinvointiin liittyvät näkökulmat

kokonaisvaltaisesti. Jotta leikkipuistoissa työskentelevät ammattilaiset pääsevät työsään parhaisiin suorituksiin, tulee myös johtamisen olla kunnossa.

### 3 Etäjohtaminen ja itseohjautuvuus hajautetussa organisaatiossa

#### 3.1 Johtamisen teoria yleisesti

Johtaminen on yleisesti kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan liittyvä ilmiö. Johtamisen määrittely vaikuttaa siihen, miten johtaminen ymmärretään, sekä siihen, mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Johtamisen oletetaan tukevan organisaation perustehtävää ja auttavan saavuttamaan siihen liittyvät tavoitteet. Yleisesti johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi päätöksenteon, voimavarojen hankkimisen, ohjaamisen, asioiden järjestämisen ja vastuun jakamisen kautta. Johtamisen yhtenä elementtinä voidaan myös pitää valtaa vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 14.)

Johtamistyötä voidaan tarkastella monien erilaisten luokittelukriteerien kautta, sillä se kohdistuu erilaisiin asioihin ja kysymyksiin. Johtaminen voi liittyä sisäisen tai ulkoisen toiminnan johtamiseen, inhimillisten muuttujien johtamiseen tai moninaisen ympäristön johtamiseen. Sisäisen toiminnan johtamiseen voidaan katsoa kuuluvan kolme kokonaisuutta: työn ja työnjaon johtamisen, rakenteita korostavan johtamisen ja päätöksentekoon perustuvan johtamisen. Ulkoisen toiminnan johtamiseen voidaan taas liittää sellaisia ominaisuuksia, joilla pyritään edistämään organisaatioiden toimintaympäristöjen hallintaa. Näitä ovat esimerkiksi strategioiden ja tavoitteiden johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010: 15 & 22 & 28.)

Johtamiskirjallisuus koostuu erilaisista opeista ja ismeistä. Esimiestyöhön vaikuttavatkin jatkuvasti erilaiset muoti-ilmiöt. Johtamisen eri suuntaukset määrittelevät ja ratkaisevat erilaisia ongelmia. Johtajan tulisikin omaksua oma suuntauksensa ja miettiä, mitä itse pitää työssään tärkeänä. Johtamiseen sisältyviä suuntauksia ovat muun muassa arvojohtaminen, yhteisö- ja henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen sekä suorituksen johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010: 63–66.) Mäki (2017) määrittelee johtajuuskulttuuriin liittyvässä väitöstutkimuksessaan johtajuuden kontekstiinsa sidottuna kompleksisena ilmiönä, jossa toimijoiden tehtävänä on luoda toiminnalle selkeyttä ja suuntaa jaettujen tulkintojen avulla. Johtajuus myös kiinnittyy lujasti organisaatioon ja sitä ympäröivään kontekstiin. (Mäki 2017: 65.)

Klassiset johtamisteoriat sisältävät yleensä ajasta riippumattomia käsityksiä johtamisen keskeisistä piirteistä ja organisaation toimintamekanismeista. Johtamisopit heijastavat aina oman syntyhetkensä mukaisia painotuksia ja käsityksiä yhteiskunnasta ja vallasta ja pyrkivät vastaamaan sen hetkisiin ympäristön haasteisiin. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 61–62.)

Monimutkaisen ympäristön johtamiseen voidaan liittää keskeisenä organisaatiokulttuurin, innovaatioiden ja muutosten, tiedon, osaamisen ja oppimisen sekä monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtaminen. Myös tietojohdaminen voidaan nostaa yhdeksi keskeiseksi moninaisen ympäristön johtamiseen liittyväksi suuntaukseksi. Koska organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja muotoutuvat muutoksen vuoksi, on olennaista yhteisen ymmärryksen ja todellisuuden rakentaminen. (Virtanen & Stenvall 2010: 30–33.)

Inhimillisten tekijöiden johtamisessa erityisesti inhimilliset ja humanistiset tekijät katsotaan keskeisiksi. Henkilöstön johtamisella ja käyttäytymisen johtamisella pyritään lisäämään keskinäistä vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuutta, tietoisuutta ja ylpeyttä toiminnan tuloksista. Samalla työntekijöiden tuottavuus ja motivoituminen kasvavat. (Virtanen & Stenvall 2010: 25.)

Tulevaisuudessakin johtamisen tehtäviä tulee olemaan paljon. Johtamista ammattina voitaisiin kuvailla moniottelijan työnä, jossa kapea-alaiset, vain yhden johtamisen osa-alueen hallitsevat johtajat eivät pärjää. Työssä menestyvät johtajat hahmottavat tehtävänsä ja pohtivat sitä. Julkisen johtajan osaamisvaatimukseen tulisi kuulua käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutustaidot, tavoitteellinen työskentelytapa, kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, kokonaisuuksien hallinta, johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen sekä kyky uudistua ja uudistaa. (Virtanen & Stenvall 2010: 67 & 85.)

Ammattimaiselle johtamiselle on yhä enenevässä määrin tarvetta ja tilaa. Julkishallinnollinen johtamistyö on Suomessa pitkään perustunut perinteeseen, jossa johtamistehtäviä on pidetty palkintona pitkästä urasta. Tämä traditio on kuitenkin murtumassa. Toinen Suomessa vallinnut perinne on ollut se, että johtajilta on vaadittu vankkaa substanssi-osaamista johtamaltaan alalta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla johtajilta on voitu edellyttää vankkaa kokemustaustaa, mutta johtamisosaamisesta on voitu tinkiä. Nykyään julkisesta johtamisesta on kuitenkin tullut enemmänkin ammatti, jossa korostetaan julkisen johtamistyön osaamista. (Virtanen & Stenvall 2010: 243.)

Nykyisissä organisaatioissa ei enää toimi käskemisen, kontrolloinnin ja korjaamisen periaate. Nykyään tavoittelemisen arvoisia ja ihannoituja johtamissuuntauksia ovatkin mallit, jotka ovat ihmislähtöisiä ja vahvistavat itseohjautuvuutta. Nämä mallit muistuttavat aikaisempien vuosikymmenien johtamisoppeja, kuten palvelevaa, mahdollistavaa ja valmentavaa johtamistapaa. Nopeasti muovautuvassa johtamisessa ja organisoinnissa valtaa ja vastuuta annetaan ryhmille ja yksilöille, jolloin johtajan tehtäväksi jää erityisesti tavoitteiden selkeyttäminen ja itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen ja tukeminen. (Viitala & Jylhä 2019: 52.)

Nykypäivän työelämässä yhä useampi toimii asiantuntijatehtävissä ja oman työnsä parhaana asiantuntijana ja osajana, joten voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen koostuu parhaimmillaan henkilöstön ja työporukan palvelemisesta. Palveleva johtaminen edesauttaakin työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja lisää heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Samalla työn imu, työntekijöiden halu tehdä parhaansa työssään sekä työpaikkojen menestys kasvaa pitkällä tähtäimellä. (Hakanen 2011: 76.)

Palveleva esimies toimii työyhteisön hyväksi ja on roolimallina muille. Hän omistautuu omien työntekijöidensä palvelemiseen parhaiden työsaavutusten mahdollistamiseksi ja kiinnittää huomiota ja vastaa työntekijöiden tarpeisiin. Palveleva esimies edistää työntekijöiden kehittymistä ammatillisesti ja henkilökohtaisesti vahvuuksia korostamalla ja valmentaa työntekijöitä omien ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen. Lisäksi palveleva johtaja kuuntelee työntekijöitä ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011: 76–77.)

Yhtenä johtamistyyppinä voidaan pitää itseohjautuvuuden helpottajaa. Jostakin näkökulmasta katsottuna itseohjautuvuutta voidaan pitää ei-johtamisena, mutta erityisesti professionaalisissa organisaatioissa se on yksi keskeinen johtamisen osa-alue. Itseohjautuvuuden johtaminen on usein keskeinen jokapäiväistä toimintaa ylläpitävä toiminto, kun organisaatiot toimivat epävakaaassa ympäristössä. Itseohjautuvuutta korostavat johtajat pitävät itseohjautuvuuden prosessit koko ajan hallussaan, mutta ovat samalla sallivia ja kannustavia. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 84.)

### 3.2 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla sekä varhaiskasvatuksessa

Sallisen, Majoisen ja Saleniuksen (2013) mukaan suomalaisella kunnalla, kuten Helsingillä, on keskeinen rooli julkisten hyvinvointipalvelujen järjestäjänä. Palvelujen järjestäminen on tehtäväalueeltaan laaja kokonaisuus, sillä siihen kuuluvat sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus- ja kulttuuripalvelut ja vapaa-ajan toiminnot sekä tekniset palvelut, maankäyttö, rakentaminen ja ympäristönsuojelu. Tavoitteena on järjestää kunnan toimenpiteillä asukkaille viihtyisä, toimiva, terveellinen ja turvallinen elinympäristö sekä edistää kuntalaisten hyvinvointia ennalta ehkäisevillä ja korjaavilla palveluilla. Hyvinvointipalvelut edistävät kansalaisten yhdenvertaisuutta sekä vähentävät eriarvoisuutta. (ks. Majoinen 2014: 49.)

Sosiaalialan johtaminen on muutospaineessa, kun sosiaalialan organisaatioiden johtaminen monimuotoistuu kovaa vauhtia. Sosiaalialalla yhdistyvät julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat, ja kunnalliset organisaatiot toimivat yhä enenevässä määrin verkostomaisesti tai hajautetusti. Muutoksen syklit ovat aiempaa lyhyempiä ja ne haastavat johtamisen mukaan uudistumiseen. Johtajalta odotetaan ammattijohtajan taitoja ja osaamista, mutta samalla johtamisen tulisi tukea alan perustehtävää ja noudattaa siihen liittyviä arvoja ja eettisyyttä. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 5.)

Kolme suurinta muutosta sosiaalialan johtamisessa 2000-luvun alkupuoliskolla ovat olleet organisaatioiden koon kasvu, yksityisen ja julkisen rajan hälväminen sekä voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. Organisaatioiden koon kasvu ja monimuotoistuminen muodostavat moniammatillisia ja monikulttuurisia työyhteisöjä uusien organisatoristen yhteenliittymien, konsernien ja yhteistoiminnallisten mallien myötä. Tällaisilla muutoksilla tavoitellaan usein hierarkian vähenemistä organisaatioissa, vaikka tutkimustulosten mukaan muutoksilla on ollut taipumus lisätä hierarkkisia rakenteita. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 20.)

Raja yksityisen ja julkisen organisaation johtamisessa on ohentunut ja ohenee jatkossakin, jonka myötä sosiaalialan johtamistapojen tulee uudistua kohti yhteiskunnallisten perustehtävien ja taloudellisesti kestävien toimintamallien yhdistämistä. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimus vaatii sosiaalialan johdolta kykyä pohtia osaamista, strategista ajattelua ja tiedolla johtamista. 2000-luvun alussa koko sosiaalialan kentän johtamisessa

ovat korostuneet entistä enemmän visionäärisyys, laatuajattelu ja tehokkuuspainotteisuus sekä uusia muotoja saaneet kehittämiskohteet. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 20–21.)

Inhimillisyys ja tehokkuus koetaan usein toistensa vastakkaisina asioina, minkä vuoksi inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio ja inhimillisesti tehokas johtaminen voidaan kokea epäloogisina asioina. Sosiaali- ja terveysjohtamisessa tarvitaan kuitenkin entistä enemmän sekä-että-ratkaisuja ja -johtamista, jotta julkisin ja yhteisin verovaroin tuotetut sosiaali- ja terveyspalvelut olisivat tehokkaita, mutta samaan aikaan inhimillisiä. Pitkällä tähtäimellä tehokkuuden hakeminen henkilöstön kiirettä ja juoksemista lisäämällä ei toimi, vaan inhimillisesti tehokkaassa ajattelussa tehokkuuden toteuttamiskeinoina nähdään muun muassa henkilöstön työhyvinvointi, toiminnan sujuvuus ja työn mielekkyys. (Jokela & Saarinen 2016: 5.)

Sosiaalialan johtaminen edellyttää moniulotteista ja laajaa osaamista. Johtaminen pitää sisällään sekä kokonaisuuden hallinnan että strategisen johtamisen, joka on sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää johtamista, mutta myös henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. Henkilöstön osaamisen johtaminen eli sosiaalialalla vaadittavan ammattitaidon johtaminen on osa keskeistä johtamistyötä. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 5 & 13.)

Sosiaali- ja terveysalalla on ollut perinteisesti ammattikuntiin liittyvä esimiesvalta. Työntekijät ovat hyvin koulutettuja ja ammattitaitoisia, mutta hierarkkinen päätöksenteko ei ole koulunut asiakastyössä toimivia asiantuntijoita riittävän itseohjautuviksi. Vallan delegointi ylhäältä alaspäin palautetaan tiukassa tilanteessa helposti takaisin alhaalta ylöspäin, kun itsenäistä vastuusta ei sittenkään uskalleta ottaa. (Ojala & Mäki 2017: 267.)

Varhaiskasvatuksessa johtajuuden määrittely on ollut varsin kirjavaa ja moniselitteistä. Käytännössä epämääräinen käsitteiden määrittely on osaltaan vaikeuttanut johtamiseen liittyvää suunnittelua ja tarkoituksenmukaista resursointia. Termi pedagoginen johtajuus voidaan nähdä laajana sateenvarjokäsitteenä, jonka alle voidaan laittaa konkreettiseen johtamistoimintaan liittyvät pedagogisen johtamisen ja kapea-alaisemmin määriteltynä pedagogiikan johtamisen tavat. Pedagogisella johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka toteuttaa näitä toimia. (Fonsén & Parrila 2016a: 23–24.)

Laaja-alainen pedagoginen johtajuus pitää sisällään henkilöstön oppimisen johtamisen sekä koko organisaation toimintakulttuurin johtamisen, joihin sovelletaan arvopohjana pedagogista näkökulmaa. Varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden päätavoitteena on lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Näiden tavoitteiden toteutumiseksi vaaditaan pedagogiikan johtamista ja johtamisosaamista, arvokeskustelua, kriittistä toiminnan arviointia ja siihen pohjautuvaa kehittämistä sekä visionääristen tavoitteiden asettamista kohti laadukasta varhaiskasvatusta. (Fonsén & Parrila 2016a: 24–25.)

### 3.3 Etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mutta toisistaan erillään. Kommunikointi ja vuorovaikutus yhteisen tehtävän toteuttamiseksi tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Kommunikointi ja vuorovaikutus tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla, joten hajautetuista organisaatioista voidaan käyttää myös käsitettä virtuaalinen organisaatio. Paikan suhteen hajautetussa organisaatiossa työntekijät työskentelevät osittain tai kokonaan saman rakennuksen eri osissa, eri rakennuksissa, eri paikkakunnilla tai kokonaan eri maissa. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 14, 38.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn tai liikkuvan työn johtamista, jolloin etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai jopa moneen kuukauteen. Etäjohtaminen vaatii hyviä ihmisten johtamistaitoja sekä tieto- ja viestintäteknologiaaitoja. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamistilanteisiin ei automaattisesti toimi, vaan siihen tarvitaan uusia toimintamalleja. Jokaisen tiimin ja organisaation tulisi luoda itselleen sopivimmat työtavat työskennellä kokeilun ja keskustelun kautta. (Vilkman 2016: 13–15.)

Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja täten osa modernia johtamiskäsitystä. Lähijohtamisen toimintamallit pyritään usein siirtämään myös etäjohtamiseen, vaikka uudenlaiset tavat työskennellä edellyttäisivät myös johtamistapojen muuttamista. Etäjohtamista ei tutkimusten mukaan pidetä sen haastavampana kuin samapaikkaisen tiimin johtamista, mutta erilaista se on. Esimiehiltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä tarkastella omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään uusien olosuhteiden valossa. (Vilkman 2016: 20–21, 57.)

Varhaiskasvatuksen johtamista on tutkittu Suomessa muun muassa Leena Halttusen (2009) ja Ulla Soukaisen (2015) toimesta. Sekä Halttunen (2009) että Soukainen (2015) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtamista erityisesti hajautetuissa organisaatioissa. Halttusen (2009) tutkimuksen mukaan hajautetun organisaation johtajalta toivottiin eniten läsnäoloa työntekijöiden arjessa, kuten ryhmissä käymistä ja keskustelua työntekijöiden kanssa. Johtajalta toivottiin myös tukea niin työtehtäviin kuin henkilöstön välisiin ristiriitatilanteisiin. Lisäksi johtajan toivottiin olevan linjojen luoja erityisesti pedagogisen työn osalta, sekä laadukkaan toiminnan toteutumisen valvoja. Tämä tietysti edellyttäisi johtajalta riittävää tietoisuutta yksiköidensä toiminnasta. (Halttunen 2009: 125–127.)

Tutkimuksen tulosten mukaan johtajat taas odottivat työntekijöiltään vastuullisen itsenäisyyden oppimista. Esimerkiksi työntekijöiden välisiä ristiriitoja tulisi pystyä ratkomaan myös ilman esimiehen tuloa ratkaisijan rooliin. Johtajien oli itse vaikea arvioida, kuinka paljon läsnäoloa on riittävästä, mutta he tunnistivat sen, että hajautetussa organisaatiossa työntekijät joutuvat tekemään enemmän itsenäistä työtä. (Halttunen 2009: 129.)

Johtajien mielestä käytännön visioiden toteuttamisen tulisi olla työntekijöiden vastuulla. Johtaja ei ole sanelija, joka kertoo, mitä pitää tehdä. Johtajat korostivat myös molemminpuolista vuorovaikutusta ja yhteistyövalmiutta. Työntekijät eivät saisi eristäytyä omiin oloihinsa, vaan heidän tulisi sanoa vaikeatkin asiat esimiehelle suoraan. (Halttunen 2009: 129–130.)

Soukaisen (2015) tutkimuksen tulosten mukaan hajautetuissa organisaatioissa esimiesten tulee vastata toimintaympäristön haasteisiin sekä olla tietoisia substanssin tuomista erityispiirteistä johtamistyössään. Yhden yksikön johtajat kokivat monen yksikön johtajia enemmän työniloa ja heidän mielestään myös turvallisuudesta vastaaminen toteutui paremmin verrattuna useamman yksikön johtajiin. Hajautetussa organisaatiossa useamman yksikön johtajat kokivat työn haitallista kuormitusta enemmän kuin yhden yksikön johtajat. Kaikki johtajat toivoivat pienempää työmäärää riippumatta siitä, oliko kyseessä yhden vai useamman yksikön esimies. (Soukainen 2015: 142.)

Kuten Halttusen (2009) tutkimuksessa, työntekijät toivoivat myös Soukaisen (2015) tutkimuksen tuloksissa esimieheltään tukea yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja resursseihin liittyen. Erillisyksikössä työskentelevät kokivat saavansa esimieheltään enemmän tukea kuin toimistoyksikössä työskentelevät.

Esimiehet kokivat saavansa eniten tukea sekä hajautetuissa että yhden yksikön organisaatioissa omilta esimieskollegoiltaan. (Soukainen 2015: 143.)

Myös Parrilan (2005) ja Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatuksessa toisistaan erillään toimivien yksiköiden samanaikainen johtaminen koetaan haastavaksi, kuten myös johtamissisältöjen ja vastuiden moninaisuus. Suurin osa esimiehistä on sitä mieltä, että työkuvan laajeneminen on muuttanut työn painopistettä väärään suuntaan. Pedagogiikan johtamiseen ei tunnu jäävän riittävästä ajasta hallinnollisten töiden korostuessa, vaikka juuri pedagogista johtamista johtajat pitävät ydintehtävänä. (Ks. Fonsén & Parrila 2016b: 17.)

Kaiken kaikkiaan Soukaisen (2015) tutkimusten tulosten mukaan näyttäisi siltä, etteivät hajautetun organisaation ja yhden yksikön johtaminen poikkea paljонkaan toisistaan. Johtamistyöhön selkeyttä toivat johtopäätöksinä kuitenkin hajautettujen organisaatioiden johtajien käyttämät johtamisrakenteet suhteessa erillisyyksikköön. (Soukainen 2015: 143.) Onnistunut etäjohtaminen vaatii oivalluksen siitä, ettei tiimiä johdeta huippusuorituksen vain asioita johtamalla. Johtaminen tulee kohdentaa ihmisten johtamiseen ja tiimin jäsenten yhdistämiseen, ja siihen vaaditaan vuorovaikutusta ja viestintää. (Vilkman 2016: 62.)

### 3.3.1 Esimiehen ominaisuudet

Vain harvoissa yrityksissä on määritelty, millaista osaamista etäjohtajalla tulee olla. Perinteinen johtamisosaaminen ei ole riittävä, vaan etäjohtajan tulee osata joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehittää puuttuvaa osaamista. Etäjohtamiseen vaikuttavien ominaisuuksien ja taitojen määrittelemisen ohjaa valitsemaan sopivan etäjohtajan sekä auttaa kehittämään etäjohtamisosaamista. Hyvä etäjohtaminen koostuu luottamuksesta, arvostuksesta ja avoimuudesta sekä yhteisistä pelisäännöistä, jatkuvasta dialogista ja yhteisöllisyydestä. Suurin haaste etäjohtamisessa on luottamuksen rakentuminen. (Vilkman 2016: 21–26.)

Halttusen (2009) tutkimuksen mukaan johtajalta edellytettiin varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa yleisellä tasolla jäämäkkyttä, varmuutta ja päätöksentekijän roolia. Johtajan toivottiin olevan tasapuolinen ja tasavertainen, oikeudenmukainen ja demokraattinen. Lisäksi johtajan tulisi huolehtia myös alaistensa ammatillisesta osaami-

sesta siten, että yksikössä on ammattitaitoinen henkilöstö. Johtajan toivottiin myös pitävän työntekijän puolia suhteessa työnantajaan sekä turvaavan työntekijöiden tarpeet ja hyvinvoinnin. (Halttunen 2009: 128.)

Etäjohtajalta edellytetään empaattisuutta ja kuuntelemisen taitoa. Ihmisten johtamisen taidon lisäksi erityisesti työsuoritusten johtamista korostetaan hajautetun organisaation johtamisessa. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 84.) Esiemiesten rooli on muuttumassa kohti henkilöstön valmentajan ja suunnannäyttäjän sekä verkostojen rakentajan roolia. Erityisesti muutostilanteissa vastuu muutosjohtajuudesta tulee lähiesimiehille. Muutosjohtaminen taas edellyttää ennen kaikkea läsnä olevaa, omalla esimerkillä tapahtuvaa johtamista, jota ei voida hoitaa sähköpostilla tai istumalla omassa työhuoneessa. Muutos tulisi tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. (Majoinen 2014: 51.) Tässä on selkeästi yksi haaste etäjohtamiselle, jolloin työntekijä–esimiessuhde toimii lähinnä vain digitaalisten laitteiden välityksellä. Etänä työskentelevän esimiehen voi olla konkreettisesti vaikea toimia alaistensa esimerkkinä muutostilanteissa.

Perinteinen kontrolloiva johtaminen ei ole enää järkevää hajautettua työtä johdettaessa. Etäjohtajalta edellytetään luottavaisuutta ja jämäkkyyttä. Ryhmän johtajan on otettava haltuun koko hajautettu kokonaisuus ja ohjattava ryhmän jäseniä kohti yhteistä tavoitetta jämäkästi. Hajautetussa toiminnassa piilee se riski, että työn tarkoitus ja tavoitteet eriytyvät jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, joiden suunta ei välttämättä ole sama. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 83.)

### 3.3.2 Työntekijöiden hyvinvoinnin havaitseminen

Hyvinvoinnilla voidaan viitata siihen, mikä on viime kädessä tavoittelemisen arvoista itselle tai muille ihmisille (Hurka 2016: 379). Hyvinvointitutkimusta voidaan pitää myös onnellisuustutkimuksena. Kuitenkaan ei ole olemassa yksimielistä ja kunnollista ymmärrystä onnellisuudesta. Hyvinvoinnin käsitettä tulisi pohtia perustavanlaatuisena kysymyksenä. Käsitteeseen liittyy se, mikä pohjimmiltaan hyödyttää tai vahingoittaa ihmistä tai vaikuttaa heidän elämäänsä siten, että se menee hyvin tai huonosti. (Haybron 2016: 347.)

Tutkijat käyttävät tilanteesta riippuen erilaisia määritelmiä ja termiä hyvinvointi ilmaisemaan erilaisia asioita eri tutkimusprojekteissa. Hyvinvointi viittaa psykologiassa mielen-

tiloihin (onnellisuuteen, tyytyväisyyteen, kukoistamisen tunteeseen), taloustieteissä miel-  
tymysten tyydyttämiseen, kehityksellisessä kontekstissa objektiiviseen elämänlaatuun,  
lääketieteellisessä tutkimuksessa koetun ja todellisen terveyden näkökulmiin ja niin edel-  
leen. (Alexandrova 2017: 3.)

Hyvinvointi voitaisiin määritellä koettuna onnellisuutena. Samalla kuitenkin useat filosofit  
ovat sitä mieltä, että koettu onnellisuus ei määrittele hyvinvointia riittävästi. Hyvinvointiin  
liittyy monia ratkaisemattomia perustavanlaatuisia kysymyksiä. Ei ole olemassa filoso-  
fista yhteisymmärrystä hyvinvoinnin luonteesta tai siitä, mistä hyvinvointi muodostuu tai  
mikä määrittää populaation hyvinvoinnin. (Bradley 2015: 3 & 80.) Joidenkin kirjoittajien  
mukaan hyvinvoinnin osatekijöiden tulee olla mielen ja kehon sisäisiä, eikä jotakin, jolla  
on yhteys johonkin henkilön ulkopuoliseen. Toiset ajattelevat, että hyvinvointi määräytyy  
sen mukaan, mitä henkilö haluaa tai mistä hän nauttii. (Hurka 2016: 379.)

Tutkijat ovat yleisesti samaa mieltä viidestä onnellisuutta tuottavasta tekijästä. Niitä ovat  
turvallisuus, ajattelutapa, autonomia, ihmissuhteet sekä taitoa vaativa ja merkityksellinen  
tekeminen. Näitä tekijöitä voidaan soveltaa myös työelämään. Onnellisuutta työssä voi-  
vat tuottaa muun muassa sosiaalinen turvallisuus, jolloin ihminen tuntee olevansa tur-  
vassa ihmissuhteissaan tai yhteisössä, kutsumuksellinen asenne työtä kohtaan ja tunte-  
mus siitä, että ihminen itse määrää asioistaan. Myös yhteisön luottamuksellisuudella ja  
tekemisellä, joka saa ihmisen kukoistamaan, voidaan lisätä onnellisuuden tunnetta.  
(Haybron 2013: 54 & 57 & 63–70.)

Hajautetusti työskentelevät työntekijät voivat kokea saavansa liian vähän sosiaalista tu-  
kea muilta työyhteisön jäseniltä ja esimieheltään. Sosiaalinen tuki on tärkeää, sillä se  
kertoo muiden pitävän työntekijää ja työpanosta tärkeänä. Lisäksi sosiaalinen tuki vä-  
hentää työuupumuksen riskiä lieventämällä epävarmojen tilanteiden aiheuttamia kuor-  
mittavuuden kokemuksia ja tyytymättömyyden tuntemista. (Vilkman 2016: 32.)

Huomaavaisuus ja etäällä työskentelevien huomioon ottaminen koetaan ensisijaisen tär-  
keäksi hajautetuissa ryhmissä. Hajautetussa toiminnassa riski aliarvioida työntekijöiden  
sosiaalisia ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita korostuu. Etäjohtajalta vaaditaan erityistä em-  
patiaa ja kuuntelemisen taitoja, jotta tämä pystyy tunnistamaan työntekijöidensä tarpeet  
ei-kielellisiä viestejä näkemättä. Kasvotusten tavatessa kehonkieli kertoo yleensä var-  
mimmin, mikäli jokin asia häiritsee työntekijää. Virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä  
vihjeet työntekijöiden hyvinvoinnista on poimittava sähköisestä viestinnästä sekä harvoin

tapahtuvien johtaja-työntekijä -tapaamisten aikana. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 84–85.)

Työyhteisössä ongelmia aiheuttavien asioiden, kuten kateuden, ristiriitojen, kiusaamisen, huhujen aiheuttamien reaktioiden, työntekijöiden tasapuolisen kohtelun epäilyn, motivaation laskun ja nykyisiin työtehtäviin kyllästymisen havaitseminen on etäjohtamisessa lähijohtamista haastavampaa. Myös päihteidenkäytön havaitseminen on tavanomaista vaikeampaa. Etäjohtajan tulisikin käsitellä tällaiset havainnot heti niiden tullessa esille, sillä muuten ongelmat voivat saada työyhteisössä nopeasti liikaa jalansijaa. (Vilkman 2016: 56.)

### 3.3.3 Informaation kulku ja viestintä

Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää ja se tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa. Etäjohtaminen edellyttää avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Tiedon tulee kulkea organisaatiossa mahdollisimman muuttumattomana joka suuntaan, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. (Vilkman 2016: 34.) Johdon pitää varmistaa, etteivät työntekijät jää informaatiopimentoon tai tule unohdetuiksi (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 84).

Hajautetussa organisaatiossa johtajalta edellytetään myös luottamusta työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Epäluottamuksen ja vahtimisen sijasta etäjohtajan on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Johdon mukaisuudella ja arvostuksella työntekijöitä kohtaan vahvistetaan luottamusta. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 84–85.)

Johdettavan tiimin monimuotoisuus, kuten ikä- ja sukupuolitekijät, eri kansallisuudet tai kulttuuritausta, voi tehdä yhteistyöstä vaikeampaa. Erilaiset käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli vaativat enemmän sopeutumista kaikilta. Monimuotoisen työyhteisön menestymiseen vaikuttavat työntekijöiden toistensa tunteminen ja sen myötä parempi erilaisuuden hyväksyminen. Monimuotoisen tiimin osaava johtaminen on tärkeää. (Vilkman 2016: 53.)

Monimuotoisuus voi aiheuttaa haasteita viestinnässä sen kannalta, että lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät asiat samalla tavalla. Kommunikoinnissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten suunnittelee kullekin sopivan viestin sisällön. Mitä paremmin tuntee

henkilöt, joiden kanssa kommunikoi usein, sitä paremmin viestin sisällön laatiminen onnistuu. (Vilkman 2016: 54.)

Virtuaalisen työn johtamiseksi tulisi ensin ymmärtää tärkeimmät erot virtuaalisen ja kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen välillä. Virtuaaliset ympäristöt ovat suhteellisen heikkoja ja niistä puuttuu mahdollisuus sanattomiin ja palautteellisiin vihjeisiin. Tämän vuoksi virtuaalinen ympäristö ei sovellu kovin hyvin monimutkaisiin tehtäviin, jotka sisältävät epäselvyyttä tai epävarmuutta. (Moser 2013: 25–26.)

Virtuaaliympäristöt ovat myös heikkoja verrattuna esimerkiksi puhelinkeskusteluihin, joissa äänensävyistä voi päätellä, onko kyseessä ironisesti sanottu asia. Puhelimessa on myös mahdollista kysyä selvennystä asiaan tai antaa välitöntä palautetta. Sosiaalisia vihjeitä on toki saatavilla esimerkiksi Skypessä tai videokokouksissa, tai tunteita voi ilmaista emoji-avulla, mutta silti vuorovaikutus ei ole samanlaista kuin kasvotusten. Sähköposti- ja pikaviestintä nähdään edelleen pitkälti epämuodollisena tapana viestiä, joten ihmiset kiinnittävät paljon vähemmän huomiota sanoihin, niiden oikeinkirjoitukseen sekä muodollisuuteen verrattuna kirjoitettuun kirjeeseen, joka tulostetaan, allekirjoitetaan ja lähetetään postitse. (Moser 2013: 25–26.)

Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että esimies on tavoitettavissa. Työ alkaa helposti tuntua tuhauttavalta ja motivaatio laskea, mikäli työntekijä ei saa omaan työhönsä liittyviä vastauksia tai tarvitsemaansa tukea kohtuullisen ajan puitteissa. Myös kokemus työn kuormittavuudesta voi kasvaa esimiehen tavoitettavuuden vuoksi. Etäjohtamisessa puhelimeen, sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon vastaaminen korostuu, sillä työntekijä ei voi mennä fyysisesti esimiehen luokse vaatimaan vastauksia. (Vilkman 2016: 54.)

Etäjohtajana työskentelevän esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä eri välineillä ja luoda avoimen rento ilmapiiri kaikkien työntekijöiden kanssa, jotta myös vaikeiden asioiden esille ottaminen helpottuu. Esimerkiksi puhelimesta käyty keskustelu voi pysyä muodollisempaan kuin käytävällä käyty keskustelu. Tämän vuoksi epämuodollista viestintää tarvitaan työntekijöiden kanssa työasioihin keskittymisen lisäksi. (Vilkman 2016: 55.)

Hyvä viestintä esimiehen ja työntekijän välillä lisää sitoutumista ja tuottavuutta ja voi vaikuttaa poissaolojen määrään. Virtuaalisesti toimiva työyhteisö heikentää esimiehen ja

työntekijän välistä informaation kulkua, joten viestintään ja vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota. Esimiestyössä yhteydenpitoa ihmisiin tulee suunnitella ja aikatauluttaa. (Vilkman 2016: 59.)

### 3.4 Itseohjautuvuus ja sen tukeminen

#### 3.4.1 Mitä on itseohjautuvuus?

Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory) on empiiriseen tutkimukseen perustuva teoria ihmisen käytöksestä ja yksilöllisyyden kehityksestä. Itseohjautuvuusteoria erottelee motivaation eri lajit kontrolloidusta autonomiseen. Teoria käsittelee erityisesti sitä, miten sosiaaliset tekijät vaikuttavat ihmisten menestykseen silloin, kun he ovat tyytyväisiä heidän psykologisiin perustarpeisiinsa, joita ovat pätevyys (competence), yhteenkuuluvuuden tunne (relatedness) sekä autonomia (autonomy). Kuten fysiologiset tarpeet, myös näiden psykologisten perustarpeiden on sanottu olevan objektiivisia ilmiöitä, joiden puutteella tai niihin tyytyväisyydellä on selkeät ja mitattavissa olevat toiminnolliset vaikutukset. Nämä vaikutukset tulevat esille riippumatta ihmisen subjektiivisista tavoitteista tai arvoista. (Ryan & Deci 2017: 3 & 10.)

Ensimmäinen itseohjautuvuusteoriaan liittyvä perustarve on autonomia, jolla tarkoitetaan ihmisen itsesääteilyä omille kokemuksilleen ja toiminnalleen. Autonomia voidaan tässä yhteydessä käsittää siten, että ihmisen käytös on itsehyväksyttyä ja yhteneväistä ihmisen totuudenmukaisten kiinnostuksen kohteiden tai arvojen kanssa. Kun ihminen toimii autonomisesti, hänen käyttöksensä tulee koko sydäimestä, toisin kuin silloin, kun ihminen kokee ristiriitaisuutta, jos hän tekee jotakin vastoin vapaata tahtoaan. (Ryan & Deci 2017: 10.)

Pätevyys on laajasti nähty yhtenä motivoituneen toimimisen ydinelementtejä. Itseohjautuvuusteoriassa pätevyys liittyy ihmisen perustarpeeseen tuntea vaikuttavuutta (efficacy) ja hallintaa (mastery). Ihmisen täytyy pystyä tuntemaan toimivansa vaikuttavasti heidän elämäänsä liittyvissä tärkeissä asioissa. Pätevyys tuo energiaa lukemattomiin toimintoihin vapaa-ajan videopelien pelaamisesta tieteilijöiden universumin lakien löytämiseen. Pätevyyden tunne kuitenkin hiipuu tilanteissa, joissa haasteet ovat liian isoja, negatiivinen palaute on läpitunkevaa tai joissa tunteet hallinnasta tai vaikuttavuudesta ovat vähentyneet tai horjutettu ihmissuhdetekijöillä, kuten persoonaan kohdistuvalla arvostelulla tai sosiaalisella vertailulla. (Ryan & Deci 2017: 11.)

Yhteenkuuluvuuden tunne käsittää tunteen sosiaalisesta yhteydestä. Ihmiset tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta tyypillisimmin silloin, kun heillä on tunne siitä, että muut välittävät. Yhteenkuuluvuus sisältää myös tunteen siitä, että on merkityksellinen muille. Lisäksi siihen liittyy yhteyden tunne muihin läheisiin ihmisiin sekä merkityksellinen jäsenenä olo sosiaalisissa ryhmissä. (Ryan & Deci 2017: 11.)

Myöhemmin tehdyt tutkimukset ovat varmistaneet, että nämä tarpeet (autonomia, pätevyden tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne), toisin kuin muut ihmisen halut tai tyydytyksen tarpeet, jotka toimivat käytöksen motivoijana, ovat välttämättömiä sekä parhaalle mahdolliselle motivaatiolle että myös hyvinvoinnille. Näiden välttämättömien ja universaalien tiettyjen psykologisten tarpeiden oletamus muodostaa dynaamisen teorian motivaatiolle. Käytöstä voidaan analysoida suhteessa kolmeen psykologiseen tarpeeseen jopa silloin, kun näkyvissä oleva käytös ei esiinny suoraan niihin liittyen. (Ryan & Deci 2017: 11.)

Sosiaalisia ympäristöjä voidaan luonnehtia sen mukaan, miten paljon ne ovat autonomiaa tukevia (verrattuna vaativaan ja kontrolloivaan), vaikuttavuutta tukevia (verrattuna liian haastavaan, epäjohdonmukaiseen tai muuten lannistavaan) tai henkilösuhteissa tukevia (verrattuna persoonattomaan tai torjuvaan). Autonomiaa tukeva ympäristö sisältää valinnan mahdollisuuden ja rohkaisun itsesääteilyyn, pätevyyttä tukeva ympäristö sisältää struktuurin ja positiivisen ja tiedollisen palautteen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tukeva ympäristö sisältää muiden ihmisten välittävän kiintymyksen. Autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen ei voida sanoa olevan vain teoreettisesti itseohjautuvuuden ja korkealaatuisen toiminnan mahdollistajia lähitilanteissa, vaan niiden on ymmärretty myös edistävän tehokkaamman itsetoiminnan ja sietokyvyn kehitystä sekä pysyvää psykologista terveyttä pitkällä aikavälillä. (Ryan & Deci 2017: 12.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta ja henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisten ohjausta tai kontrollointia. Itseohjautuminen edellyttää henkilön itsemotivoituneisuutta, jotta henkilöllä on halu tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. Lisäksi henkilöllä tulee olla päämäärä eli tavoite, jota kohti hän itseohjautuu. (Martela & Jarenko 2017a: 12.) Motivaatio sanan alkuperäisyyden mukaan sisältää sen, mikä saa ihmiset liikkumaan (move) kohti toimintaa. Motivaatioteoriat täsmällisemmin keskittyvät siihen, mikä antaa energian tai suunnan käytökselle. (Ryan & Deci 2017: 13.)

Itseohjautuvuutta varten henkilö tarvitsee riittävän osaamisen päämääränsä tavoittamiseksi, sillä jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon ulkopuolista tukea, ettei itseohjautuvuus toteudu. (Martela & Jarenko 2017a: 12.) Itseohjautuvat ihmiset ovat usein motivoituneempia työssään. Motivoituneet työntekijät taas saavat enemmän aikaa, oppivat nopeammin ja syvällisemmin, haluavat kehittää työtään sekä ajattelevat useampia asioita asiakkaan kautta. (Martela & Jarenko 2017b: 322.)

Johtajat ja työntekijät voivat nähdä itseohjautuvuuden hyvin eri tavoin. Osa johtajista ajattelee, että aikuiset ihmiset tietävät itse, miten asiat hoidetaan parhaiten ja kysyvät, jos eivät tiedä. Toiset johtajat taas ajattelevat itseohjautuvuuden olevan alaisten toimintaa johtajan vision toteuttamiseksi. (Savaspuro 2019: 61.) Itseorganisoituminen eli itseohjautuvuus lähtee ajattelusta, jonka mukaan keskusjohdon on vaikea ymmärtää, mitä kaikkea organisaation eri osissa ja kosketuspinoilla toimintaympäristöön tapahtuu. Kontrolliovien rakenteiden tietoinen vähentäminen luo toimintaan ja päätöksentekoon liikkumavapautta. Tämä mahdollistaa eri ilmiöihin reagoimisen nopeasti ja paikallisesti. (Paju 2017: 46.)

Itseohjautuvuudella on merkitystä organisaation uusiutumiskyvyn kannalta. Itseohjautuvuus antaa jokaiselle mahdollisuuden kehittää omaa työtään jatkuvasti, mikä tekee organisaatiosta mukautumiskykyisemmän ja ketterämmän. Itseohjautuminen tai -organisoituminen tuo myös kustannussäästöjä organisaatiolle, kun väliportaan johto vähentyy tai mahdollisesti poistuu jopa kokonaan. (Martela & Jarenko 2017b: 322.)

Itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä tiettyyn tehtävään kuuluvien taitojen hallinnan ohella erityistä kykyä johtaa itse itseään. Itsensä johtamisen taitoihin kuuluvat muiden muassa ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallinta, jotka aikaisemmin on perinteisesti voitu ulkoistaa esimiehelle. (Martela & Jarenko 2017a: 12.) Itseohjautuva toiminta edellyttää myös tiimiosaamista ja muiden kanssa yhdessä toimimisen osaamista, kykyä vastuun kantamiseen kokonaisuuksista pelkän oman työn lisäksi sekä kykyä auttaa toisia ilman eri pyyntöjä. Lisäksi tulisi ymmärtää tuotettavan palvelun kustannusrakenne ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Ojala & Mäki 2017: 271.)

Itseohjautuvuus luo uusia vaatimuksia työntekijöille. Monelle työ on ollut keskeinen struktuuria tarjoava elämänavalua, joka on toiminut kiintopisteenä ja kannatellut elämää. Itse-

ohjautuvuuden yleistyessä yksilöltä vaaditaan kuitenkin entistä enemmän elämänhallintataitoja. Kun kukaan muu ei ole johtamassa tai kontrolloimassa työntekijää ja tämän toimintaa, on työntekijän kyettävä johtamaan itse itseään. Itsensä kontrollointi, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen tuovat mukanaan vapautta, mutta myös kuormittavia vastuita. (Martela & Jarenko 2017b: 318.)

### 3.4.2 Itseohjautuvuuden tukeminen

Itseohjautuvaa organisaatiota rakennettaessa kaikkia tulisi kannustaa johtamaan, mikä on aikaisempaan ja hierarkkisempaan ajattelumalliin verraten täysin vastakkainen ajattelutapa. Johtamisen tulisikin olla kokonaisuuden hahmottamista ja sen mukaan toimimista, valintojen tekemistä, vastuun kantoa, priorisointia ja suunnan näyttämistä. Työntekijöitä tulisi kannustaa tekemään tietoisesti omia valintoja ja kantamaan vastuuta. Luvan pyytäminen ja kysyminen siihen, mitä seuraavaksi pitäisi tehdä voidaankin nähdä taipumuksena ulkoistaa vastuuta. Tällaisissa tilanteissa ihmiset eivät aina huomaa pyrkivänsä välttämään itsensä johtamista. (Syrjänen & Tolonen 2017: 215–216.)

Etätyötä tekeväille itsensä johtamisen taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. Kun esimiestä näkee fyysisesti vain harvoin, siirtyy osa johtamisen haasteista työntekijälle itselleen. (Vilkman 2016: 51.) Työntekijöiltä odotetaan itsenäisyyttä, vaikka he voivat kaivata johdolta selkeitä suuntaviivoja (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 83). Työntekijä saattaa pohtia, miten työskennellä, mitä vaatimuksia itselle pitäisi asettaa sekä miten työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata. Etäjohtaminen voi vaikuttaa työntekijään myös siten, etteivät kaikki asiat päädy esimiehen käsiteltäväksi. Etätyö lisää työntekijöiden itsenäisyyttä ja antaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa enemmän vastuuta. (Vilkman 2016: 51.)

Modernia asiantuntijatyötä voidaan pitää mekaanisen työn vastakohtana, sillä asiakasrajapinnassa vastaan tulevat haasteet ovat usein ainutlaatuisia, eikä niihin reagoiminen täten voi olla ennalta määrättyä. Asiantuntija joutuu tekemään jatkuvasti valintoja ja ratkaisuja itsenäisesti. Asiantuntijatyön tiukka keskusjohtoinen järjestäminen tukahduttaa nopeasti työntekijöiden kyvyn tehdä tilanteisiin nähden parhaita ratkaisuja. Luvan hakeminen ylhäältä pienimpiinkin päätöksiin ja tilanteisiin sopimattomat ja joustamattomat toimintaohjeet estävät työntekijää toimimasta järkevästi. (Martela 2017: 146.)

Halu ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisesti työtä vaihtelevat suuresti yksilöiden välillä. Osa työntekijöistä arvostaa vapautta tehdä työtä haluamallaan tavalla, kun taas osa toivoo enemmän ohjausta ja tarkkojakin neuvoja työn tekemisen suhteen. Itsenäisen työn tekemisen valmiuteen voivat vaikuttaa työntekijän osaaminen ja kokemuksen määrä sekä se, mihin työntekijä on tottunut. Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen on tärkeää, jotta ihmisten itsenäisyys voi lisääntyä oman työnsä osalta. Etänä työskentelevän esimiehen on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijät jää liian yksin tehtävien tai ongelmien kanssa. (Vilkman 2016: 51–52.)

Johtaja vastaa sen toteutumisesta, että itseohjautuvilla työntekijöillä on selkeä suunta ja merkitys tekemiselleen. Johtajan ei tule sanella suuntaa ja merkitystä, mutta vastata siitä, että ne tulevat määritellyiksi. (Martela & Jarenko 2017b: 315.) Yksi etäjohtamisen tärkeimmistä tavoitteista on innostaa ihmisiä ja saada heidät työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Myönteinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti työssä suoriutumiseen ja työn tuloksiin. Työstään innostuneet ovat lisäksi sitoutuneempia työhön ja työpaikkaansa sekä toimivat aloitteellisemmin. Sisäisesti motivoitunut henkilö on kiinnostunut ja innostunut, luottaa itseensä sekä toimii itseohjautuvammin kuin muut. (Vilkman 2016: 72.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöistä on monia, mutta tärkeimmiksi voidaan nostaa merkityksellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, onnistumisen kokemukset sekä aikaansaaminen ja edistyminen. Esimiestehtävän onnistunut hoitaminen edellyttää tällaisten hyvien edellytysten luomista. Työntekijän motivaatioon voivat liittyä myös muut tekijät joihin esimies voi vaikuttaa, kuten työn sisältö, työtavat ja henkilöstövalinnat. (Vilkman 2016: 73.)

Toiminnan houkuttavuudella voidaan vaikuttaa siihen, miten helppoa työhön on rekrytoida työntekijöitä, jotka ovat valmiita tekemään työtä vapaaehtoisesti. Mikäli ihminen kokee työn tekemisen itse sinänsä kiinnostavaksi, innostavaksi tai nautinnolliseksi ja työn tuloksen arvokkaaksi, voi hän sitoutua tekemiseen omasta vapaasta tahdostaan. (Martela 2015: 81–82.) Monille yksilöille työ ei ole vain selviytymiseen vaadittava tulon lähde vaan itsessään itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden muoto. Ihmiset etsivät uraa, joilla on tarkoitus ja joka tarjoaa rahan lisäksi tunteen tarkoituksellisuudesta ja täyttymyksestä. (Ryan & Deci 2017: 533.)

Itsensä johtaminen on vaikeaa. Toisaalta työntekijällä on vapaus, mutta samalla myös vastuu. Esimiehen tulee huolehtia, etteivät työntekijät uuvuta itseään vapauteen perustuvassa kulttuurissa. Työpäivän aikana tulisi olla sallittua ja hyväksyttävää myös olla hetkiä, jolloin ei tehdä työtä. Hajautetussa työssä työntekijän itsenäisyys lisääntyy, jolloin myös osa johtamisen haasteista siirtyy työntekijälle itselleen. Osa työntekijöistä voi kokea tämän stressaavana. (Vilkman 2016: 122–123.)

Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii kyvykkyyttä itsensä johtamisessa sekä elämänhallinnassa. Organisaation tulisi luoda sellaiset tukirakenteet, joiden kautta työntekijät oppivat riittävät itsensä johtamisen taidot. Osalla nämä taidot voivat olla aikaisempien kokemusten myötä jo hyvissä kannattimissa, mutta toiset tarvitsevat enemmän tukea pystyäkseen luomaan toimivat itsensä johtamisen rakenteet. (Martela & Jarenko 2017b: 319.) Jotkut työntekijöistä tarvitsevat hyvin selkeät ohjeet ja raamit pystyäkseen suoriutumaan tehtävistä menestyksekkäästi, kun taas toiset itseohjautuvat melkein kuin luonnostaan ja osaavat priorisoida, nähdä päämäärän ja rakentaa keinot sinne pääsemiseksi. (Savaspuro 2019: 61.) Organisaation tulisi tarjota työntekijöille työkaluja, tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa. Myös yhteiskunnan tulisi pitää huolta siitä, että koulutusjärjestelmä tuottaa kansalaisia, joilla on vahva kyky johtaa itseään ja omaa toimintaansa. (Martela & Jarenko 2017b: 319.)

Tiimin kanssa kannattaa käydä keskustelua itsensä johtamisen hyvistä käytännöistä. Tiimin kanssa tulisi puhua avoimesti siitä, mikä tuntuu hankalalta ja missä työntekijät tuntevat tarvitsevansa tukea. Työntekijöiden rohkeus tehdä omia päätöksiä kasvaa pikkuhiljaa. Alussa työntekijät voivat tarvita tukea päätöksenteossa ja vastuunotossa, mutta valmiiden vastausten antaminen ei lisää itsenäistä ajattelua. Työntekijöiltä tulisikin kysyä, miten he toimisivat itse asiassa ja päätös tulisi tehdä yhdessä sen mukaan. (Vilkman 2016: 127.)

Baardin (2002) mukaan johtaja voi tukea työntekijän autonomian toteutumista työssään parantamalla tämän mahdollisuuksia vaikuttaa tapaan, jolla työtä tehdään (Baard 2002: 263). Ryan ja Deci (2017) taas näkevät ihmisen elämään liittyviin tärkeisiin asioihin vaikuttamisen osana pätevyyden tunnetta (Ryan & Deci 2017: 11). Baardin (2002) mukaan autonomian toteutumista voidaan tukea lisäksi vähentämällä työntekijän sisäisiä ja ulkoisia paineita, vähentämällä tai poistamalla kohtuuttomia sääntöjä sekä lisäämällä työtehtävien itsevalinnan mahdollisuutta. Johtajan tulisi myös antaa lupa epäonnistua, ymmär-

tää työntekijän todellisuutta sekä tarjota palautetta epäkontrolloivalla tavalla. Myös jämykällä kommunikointitavalla kontrolloivan kommunikointitavan sijaan sekä käyttämällä palkitsemista hyvin tehdyn työn vahvistajana voidaan lisätä työntekijän autonomian tunnetta. (Baard 2002: 263.)

Pätevyiden tunteen tukemiseksi johtajan tulisi kouluttaa, valmistella ja tukea alaisia, jotta heidän menestyksensä todennäköisyys kasvaa. Lisäksi tehokkaan toiminnan esteet, kuten fyysiset ja turhat säännöt tulisi poistaa. Tavoitteista pitäisi myös keskustella ja päästä niistä yhteisymmärrykseen työntekijöiden kanssa määräämisen sijaan. Alaisia pitäisi myös auttaa päättämään kohtuullisia tavoitteita, jotta heidän mahdollisuutensa uralla onnistumiseen kasvavat. Johtaja voi tukea alaitensa pätevyiden tunnetta työssään myös tarjoamalla mielenkiintoisia työtehtäviä, jotka kehittävät uusia taitoja, sekä sallimalla palautteen antamisen. Kerralla ei myöskään pitäisi antaa liikaa negatiivista palautetta. Lisäksi johtajan tulisi rohkaista itsetutkiskeluun virheiden jälkeen. (Baard 2002: 265.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätäkseen johtajan tulisi pitää säännöllisiä tapaamisia ja olla myös arimmille työntekijöille helposti saatavilla. Myös palkintojärjestelmien tulisi tukea yhteistyötä, eikä rohkaista kilpailuun yksilöiden tai tiimien välillä. Johtajan ei tulisi puhua kolmannesta osapuolesta negatiivisesti, mikäli tämä ei ole paikalla. Lisäksi johtosessiossa toimivan pitäisi jakaa tietoa ja luottaa siihen, että alaiset osaavat pitää luottamuksellisia asioita salassa. Myös ryhmähenkeä kohottavilla tehtävillä voidaan tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Baard 2002: 267.)

Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuuden perustarpeiden tyydyttämiseksi organisaation kulttuurin tulisi rakentua luottamuksen, autonomian ja mutkattoman vuoropuhelun varaan. Luottamuksen avulla rakennetaan psykologista turvallisuutta, mikä on keskeistä silloin, kun halutaan ihmisten ottavan enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Autonomia taas toimii luottamuksen edellytyksenä ja motivoi, tuottaa innostusta työhön, sitouttaa ja lisää hyvinvointia. Mutkattomalla vuoropuhelulla varmistetaan, että tieto kulkee johdon ja työntekijöiden välillä ja että johto tietää, mitä työntekijät ajattelevat. Asioista voidaan olla myös eri mieltä, ja se voidaan sanoa ääneen. (Savaspuro 2019: 52.)

Itseohjautuvan toimintatavan luomiseksi työpaikalle tulisi aloittaa luottamuksesta. Ilman luottamusta itseohjautuvuuden ykköskriteeri eli psykologinen turvallisuus ei toteudu.

Johtaminen ja organisoituminen heijastelevat suoraan organisaation ihmiskäsitystä. Mikäli johto ei luota työntekijöihinsä, ei voida edes haaveilla minkäänlaisesta itseohjautuvuudesta. (Savaspuro 2019: 173.)

## 4 Tutkimuskysymykset

Helsingin kaupungilla itseohjautuvuus on nähty keinona ratkoa sosiaali- ja terveysalan haasteita palvella asiakkaita yhä paremmin ja räätälöidymmin supistuvilla resursseilla. Itseohjautuvuutta onkin lähdetty jo kokeilemaan tietyillä osastoilla. (Martela & Jarenko 2017a: 29.) Organisaation menestymisen vuoksi on tärkeää määrittellä etäjohtamisen kannalta tärkeät ominaisuudet ja taidot, jotka ohjaavat valitsemaan etäjohtajaksi sopivan henkilön. Ominaisuuksien ja taitojen määrittely auttaa myös suunnittelemaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä osaamisen päivittämiseksi. (Vilkman 2016: 21.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, millä keinoin leikkipuistojen esimiehet pyrkivät tukemaan leikkipuistojen sosiaaliohjaajia itseohjautuvuuteen leikkipuistotyössä, kun johtaminen tapahtuu lähes kokoaikaisesti etänä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, millaisina sosiaaliohjaajat kokevat esimiesten keinot tukea omaa itseohjautuvuuttaan. Opinnäytetyöllä pyritään hahmottamaan vastausten eroja ja tuomaan esille mahdollisia hyvin toimivia käytäntöjä sekä johtamis- tai alaitaitojen kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden tukemisen kannalta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä on kolme:

- Millaisilla keinoilla leikkipuistojen esimiehet tukevat sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta?
- Millaisena leikkipuistojen sosiaaliohjaajat kokevat leikkipuistojen esimiesten tavat tukea omaa itseohjautuvuuttaan työssään?
- Vastaavatko leikkipuistojen esimiesten ja sosiaaliohjaajien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta toisiaan?

Kysymällä itseohjautuvuudesta sekä esimiehiltä että sosiaaliohjaajilta saadaan realistinen käsitys siitä, miten sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta tuetaan käytännössä tällä hetkellä Helsingin kaupungin leikkipuistotoiminnassa.

## 5 Menetelmälliset ratkaisut

### 5.1 Osallistujat

Leikkipuistotoimintaa järjestää laajasti vain Helsingin kaupunki, joten tutkimusaineisto oli järkevää kerätä Helsingin kaupungin työntekijöiltä. Opinnäytetyöni perusjoukkona toimivat kaikki kymmenen Helsingin kaupungin johtavaa leikkipuisto-ohjaajaa sekä kaikkien 65 leikkipuiston sosiaaliohjaajat, jotka toimivat myös tiiminvetäjinä. Perusjoukon ulkopuolelle rajasin perhetalojen sosiaaliohjaajat, sillä perhetalojen toiminta eroaa leikkipuistotoiminnasta iltapäivätoiminnan osalta.

Perusjoukon otanta valittiin vapaaehtoisten halukkaiden joukosta sähköpostikutsulla. Pyrkimyksenä oli, että vastaajat työskentelisivät eri leikkipuistoalueilla, jolloin saataisiin mahdollisimman laaja kuva etäjohtamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta koko Helsingin kaupungin leikkipuistojen osalta. Opinnäytetyöni perusjoukon otannaksi valitsin neljä leikkipuistojen esimiestä ja neljä leikkipuistojen sosiaaliohjaajaa.

Otantaan voidaan käyttää monia eri tapoja ja siihen vaikuttaa lähinnä se, miten tarkkoja tuloksia halutaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkimuskohdetta, mutta aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 180–182.) Koska kokemuksia jostakin asiasta ei voida kysyä muilta kuin kokijoilta itseltään, oli perusjoukon määritelmä helppo tehdä. Osallistujien valinta ei ollut satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009: 85–86.) Toisaalta tulee huomioida, että osallistujien vastaukset ovat aina vastaajan narratiiveja ja näin ollen omia tulkintoja kokemuksistaan, ei absoluuttinen totuus kysyttävästä asiasta.

Koin eettisyyden tärkeäksi koko opinnäytetyötä tehdessäni. Haastatteluun osallistuvat tiesivät, mistä haastattelussa on kysymys ja miten tietoja käytetään ja säilytetään. Anonymiteetin suojaamisesta sovittiin etukäteen. (ks. Hyvärinen 2017: 32.) Sisäpiirihaastatteluun ryhtymisessä oli puolensa. Koska tarkoituksenani oli haastatella mahdollisesti myös omaan työyhteisöni kuuluvia jäseniä ja mahdollisesti myös omaa esimiestäni, täytyi minun olla tietoinen sisäpiirihaastatteluun liittyvistä eettisistä seikoista. Juvosen (2017) mukaan haastattelututkimuksen teko sisäpiiriläisenä voi helpottaa tutkijaa löytä-

mään haastateltavat vaivattomammin ja myös luottamuksen saavuttaminen haastateltavien ja tutkijan välillä voi olla helpompaa. Toisaalta tutkijan tulee varoa, ettei sorru painostamaan sisäpiiriläisyytensä vuoksi haastateltavia. (Juvonen 2017: 400.)

Haastattelut saattavat muuttaa myös jo olemassa olevia ihmissuhteita ja niiden toimintaa. Haastattelujen tekemisen jälkeen tutkija tietää haastateltavistaan asioita, joita ei välttämättä olisi muuten saanut tietää. Intiimien tietojen salassa pitäminen voi olla tutkijalle vaikeaa ja henkisesti raskasta, kun haastateltavia tapaa tutkimuksen jälkeen myöhemmin muissa yhteyksissä. (Juvonen 2017: 400.)

Aineiston keräämistä varten haettiin erillinen tutkimuslupa Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalta. Hakemuksen liitteiksi vaadittiin tutkimussuunnitelman lisäksi tiivistelmä suunnitelmasta (max. 10 sivua), eettinen pohdinta, tiedotuskirjeet (ks. liite 3) ja suostumusasiakirjat (ks. liite 4) sekä aineiston keruuseen liittyvä materiaali eli haastattelukysymykset (ks. liitteet 1 ja 2). Osallistujilta kerättiin viralliset suostumusasiakirjat ennen haastattelujen pitämistä, joista selvisivät myös tiedot tutkimuksen keskeyttämisestä, anonymiteetistä sekä aineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä.

Tutkimusaineiston keräämiseen vaikutti suuresti tutkimuslupa, joka myönnettiin vain toukokuun 2019 loppuun saakka. Alkuperäisenä suunnitelmana oli kerätä aineisto kahdessa eri ryhmähaastattelussa johtavien leikkipuisto-ohjaajien toimistolla Malmilla, mutta käytännön aikatauluhaasteiden vuoksi aineistonkeruu jouduttiin osittain vaihtamaan yksilöhaastatteluihin. Yksilöhaastattelut pidettiin osin eri leikkipuistoissa ja osin johtavien leikkipuisto-ohjaajien toimistolla Malmilla. Yksi johtavien leikkipuisto-ohjaajien ryhmähaastattelu pidettiin johtavien leikkipuisto-ohjaajien toimistolla Malmilla.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

### 5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista tietoa. Haastattelun ideana on tietää, mitä joku toinen ajattelee jostakin asiasta. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksen keinoin selvittämään haastateltavalta häntä kiinnostavat ja tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda mielipiteensä esiin asiasta sekä kertoa omista kokemuksistaan. (Eskola & Vastamäki 2010: 28.)

Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2010: 28.) Toisin kuin Eskola & Vastamäki (2010), Vilkka (2015) pitää teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua yhtenevinä. Teemahaastattelussa haastateltavalta kysytään tutkimusongelmaan liittyvistä keskeisistä aiheista tai teemoista, mutta niiden käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana. Tavoitteena on, että haastateltava saa antaa oman kuvauksensa kaikista teemoista. (Vilkka 2015: 124.) Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelun teemat muodostavat jo itsessään aineiston jäsenyyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93). Käyttämäni haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Opinnäytetyöni kahta ensimmäistä tutkimuskysymystä (Millaisilla keinoilla leikkipuistojen esimiehet tukevat sosiaaliohjaajien itseohjautuvuutta? ja Millaisena leikkipuistojen sosiaaliohjaajat kokevat leikkipuistojen esimiesten tavat tukea omaa itseohjautuvuuttaan työssään?) olisi voinut kysyä osallistujilta myös kyselylomakkeella tai muulla tavoin kuin haastattelemalla, mutta valitsin teemahaastattelun sen etuna pidetyn joustavuuden vuoksi. Haastattelussa haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.)

Kun haastatteluluvasta on sovittu henkilökohtaisesti haastateltavan kanssa, kieltäytyy osallistuja harvoin haastattelusta tai tuloksien käytöstä tutkimusaineistona. Haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan valita osallistujiksi henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74.) Haastattelussa tärkeintä on mahdollisimman suuri tiedonsaanti halutusta asiasta. Haastattelukysymysten tai -aiheiden antaminen haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua voikin olla perusteltua. Myös eettisyyden kannalta aiheesta etukäteen kertominen on tärkeää. Haastateltavat eivät myöskään välttämättä lupaudu tutkimukseen, jos eivät tiedä sen sisällöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.)

Ennen haastattelujen pitämistä lähetin haastatteluihin osallistuville esimiehille ja sosiaaliohjaajille tarkemman sähköpostiviestin haastatteluun saapumisesta ja siihen valmistautumisesta. Pyysin lisäksi haastateltavia esimiehiä pohtimaan ennen haastatteluun osallistumista itsekseen seuraavia kysymyksiä:

- Millaisilla keinoilla tuet leikkipuistojen tiiminvetäjiä itsenäisessä työskentelyssä?
- Tulisiko tiimivetäjien johtamista kehittää jotenkin, jotta itseohjautuva työskentely sujuisi paremmin?

Ennen sosiaaliohjaajien haastatteluja sovin sähköpostitse tai puhelimitse haastattelun käytännönjärjestelyistä ja pyysin heitä pohtimaan etukäteen seuraavia kysymyksiä:

- Millaisilla keinoilla esimiehesi tukee sinua itsenäisessä työskentelyssä?
- Tulisiko tiimivetäjien johtamista kehittää jotenkin, jotta itseohjautuva työskentely sujuisi paremmin?

Ennen haastattelujen alkamista järjestin haastattelutilan etukäteen siten, että nauhoittavat työvälineet (kannettava tietokone ja puhelin) olivat valmiudessa ja suostumusasiakirjat helposti saatavilla. Lisäksi kevensin haastattelutunnelmaa pienen tarjottavan avulla. Ryhmähaastatteluun oli varattuna aikaa kaksi tuntia ja yksilöhaastatteluihin yksi tunti. Esimiesten ryhmähaastattelu kesti noin 77 minuuttia ja yksilöhaastattelu noin 49 minuuttia. Sosiaaliohjaajien yksilöhaastattelut kestivät noin 18 minuutista 29 minuuttiin.

Teemahaastatteluista keräämäni aineiston säilytin ensin digitaalisessa muodossa tietokoneella ja puhelimella henkilökohtaisten salasanojen takana, joten niihin ei ulkopuolisilla ollut pääsyä. Litteroidun version aineistosta säilytin myös tietokoneella digitaalisena versiona salasanojen takana. Kirjalliset suostumusasiakirjat ja tulostetut tulosten tiivistelmätaulukot säilytin vain itseni tiedossa olevassa yhdessä paikassa kerrallaan, jolloin minimoin muiden pääsyn käsiksi luottamukselliseen tietoon. En myöskään käyttänyt litteroidussa versiossa aineistosta mitään henkilötietoja, vaan esimiehet ja sosiaaliohjaajat olivat siinä koodatussa muodossa (esim. S1, E4).

Opinnäytetyön valmistuttua sekä digitaaliset että paperiset aineistot tuhoaan viimeistään 31.12.2019. Paperiset suostumusasiakirjat ja tiivistetyt tulostaulukot hävitän tietosuojajätteen mukana.

## 5.2.2 Analyysitapa

Litteroinnin jälkeen aineiston voi järjestää uudestaan teemoittain asettamalla kaikkien haastateltavien vastaukset niissä esiintyvien teemojen alle, jolloin yhdestä teemasta alkaa pikkuhiljaa muodostua kokonaiskuva (Eskola & Vastamäki 2010: 43). Haastattelujen analyysin aloitinkin pelkistämällä litteroitujen haastatteluaineistojen ilmaisut selkeiksi, pelkistetyiksi lauseiksi. Opinnäytetyön analysointikategoriat nousivat vahvasti teoriaosuudesta. Yläkategorioiksi valitsin Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteorian pääteemat (autonomia, pätevyys, yhteenkuuluvuuden tunne) ja tarkemmat alakategoriat valitsin muusta itseohjautuvuuden teoriaosuudesta. Tarvittaessa olin valmis lisäämään alakategorioita, jos niille olisi ollut tarvetta aineistolähtöisesti.

Osa osallistujien vastauksista sopi useamman pää- ja alakategorian alle riippuen siitä, mitä osa-aluetta osallistujat olivat esimiehen keinon ajatelleen tukevan. Tämän vuoksi jotkut vastauksista sijoitettiin taulukkoon useamman kerran.

Taulukkoon 1 olen listannut teoriaosuudesta nousseet yläkategoriat ja niihin liittyvästä teoriasta nousseita alakategorioita, joiden avulla olen jäsentänyt aineistoa.

**Taulukko 1.** Aineiston pääanalysointikategoriat ja alakategoriat

Pääkategoria	Alakategoriat
Autonomian tukeminen/kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminta yhteneväistä ihmisen totuudenmukaisten kiinnostuksen kohteiden tai arvojen kanssa</li> <li>- Itsemotivoituneisuus, halu tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista</li> <li>- Merkityksellisten asioiden tekeminen</li> <li>- Sisäisten ja ulkoisten paineiden vähentäminen</li> <li>- Kohtuuttomien sääntöjen vähentäminen/poistaminen</li> <li>- Lupa epäonnistua</li> <li>- Työntekijän todellisuuden ymmärtäminen</li> <li>- Palkitseminen hyvin tehdystä työstä</li> <li>- Kommunikointi ei ole kontrolloivaa</li> </ul>
Pätevyyden tunteen tukeminen/kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikuttavuuden tukeminen</li> <li>- Hallinnan tunteen tukeminen, osaamisen tukeminen</li> <li>- Ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallinta</li> <li>- Onnistumisen kokemukset</li> <li>- Kyky kantaa vastuuta kokonaisuuksista</li> <li>- Kannustaminen tietoisiin omiin valintoihin</li> <li>- Tiimin kanssa keskustelun käyminen itsensä johtamisen hyvistä käytännöistä.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian isot haasteet ja liiallinen negatiivinen palaute vähentävät</li> <li>- Luvan hakeminen ylhäältä pienimpiinkin päätöksiin ja tilanteisiin sopimattomat ja joustamattomat toimintaohjeet estävät vaikuttavuuden tunnetta</li> <li>- Tavoitteista keskustelu ja yhteisymmärrykseen pääseminen</li> <li>- Palautteen antamisen salliminen</li> <li>- Rohkaiseminen itsetutkiskeluun virheiden jälkeen</li> </ul>
Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen/kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaalinen yhteys</li> <li>- Tunne siitä, että muut ihmiset välittävät</li> <li>- Ihmiset tuntevat olevansa merkityksellisiä muille</li> <li>- Tiimityöosaaminen</li> <li>- Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen, työntekijät eivät saa jäädä liian yksin tehtävien tai ongelmien kanssa</li> <li>- Palkintojärjestelmien tulisi tukea yhteistyötä</li> </ul>

Tämän jälkeen sijoitin kaikkien haastateltujen sosiaaliohjaajien ja esimiesten pelkistetyt vastaukset osuvilta kohdin omiin taulukoihinsa pääkategorian mukaan siten, että jokaisen sosiaaliohjaajan ja esimiehen pelkistetty ilmaus oli merkitty sopivan pääkategorian ja tämän alakategorian alle ja kehittämissuositukset olivat oman pääkategorian ja tämän alakategorian alla. Sosiaaliohjaajien ja esimiesten vastauksille tuli siis yhteensä 12 eri osataulukkoa, sillä pääkategorioita oli kolme (autonomian tukeminen, pätevyys tunteen tukeminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen) ja näkökulmia pääkategoriaan kaksi per vastaajaryhmä (itseohjautuvuuden tukemisen keinot ja kehittämissuositukset).

Taulukossa 2 on esitelty esimerkkinä yhden sosiaaliohjaajan suoran lainauksen sijoittuminen yläkategorian alle. Sosiaaliohjaajista käytin lyhennettä S1–4 ja esimiehistä lyhennettä E1–4. Tarvittaessa jouduin muuttamaan suoraa lainauksia opinnäytetyön raporttiin siten, ettei osallistujia tunnusteta esimerkiksi tietyn puhutavan tai henkilötietojen ilmaisemisen vuoksi.

**Taulukko 2.** Yhden sosiaaliohjaajan suoran lainauksen sijoittuminen yläkategorian alle

Suora lainaus:

- S2: ”Esimies hyvin tiukasti linjaa sen, että jos mulla tulee tarve koulutukseen niin hän järjestää sen, että täällä kaikki asiat toimii sen aikaa että mä pystyn niihin koulutuksiin menemään. - - ”

Pelkistetty lause: - Esimies varmistaa sen, että pystyn osallistumaan koulutukseen, jos siihen tulee tarve.
Alakategoria: - Hallinnan tunteen tukeminen, osaamisen tukeminen
Yläkategoria: - Pätevyiden tunteen tukeminen
Itseohjautuvuuden tukeminen

Kun osallistujien vastaukset oli analysoitu itseohjautuvuuden tukemisen keinojen ja kehittämisehdotusten osalta, tein tuloksista tiivistelmätaulukot. Tulosten tiivistelmät helpottivat hahmottamaan sosiaaliohjaajien ja esimiesten vastauksien suurimpia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä selkeitä poikkeamia. Analyysin helpottamiseksi tulostin tiivistetyt taulukot kaikista tuloksista ja värikoodasin sosiaaliohjaajien ja esimiesten vastauksissa samankaltaiset vastaukset vihreällä ja eriävät tai poikkeavat vastaukset punaisella ja kirjoitin vertailun tulokset auki omaan tuloslukuunsa.

Opinnäytetyöni Tulokset-luvussa haastattelujen tulokset itseohjautuvuuden tukemisen keinoista sosiaaliohjaajien ja esimiesten näkökulmasta on esitetty jäsennettynä kolmen pääanalysointikategorian mukaan. Jokaisen alaluvun lopussa on oma tiivistelmä kyseisen kategorian tuloksista havainnollistavassa taulukossa, joten tulokset on mahdollista lukea joko tekstinä tai pelkistä taulukosta itseohjautuvuuden tukemisen keinojen osalta. Sosiaaliohjaajien ja esimiesten vastausten vertailuluvussa ei ole erillistä taulukkoa, mutta se toimii omalta osaltaan koko opinnäytetyön tulosten yhteenvetolukuna.

## 6 Tulokset

### 6.1 Osallistujien koulutus- ja työkokemustausta sekä koulutustarpeet

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneista sosiaaliohjaajista kaikilla neljällä oli sosionomi (AMK) -koulutus. Kahdella sosiaaliohjaajalla oli lisäksi myös lastentarhanopettajan pätevyys. Kaksi osallistujaa toivat esille myös aikaisempaa opiskelutaustaansa. Toinen oli opiskellut lukiopohjalta sosionomiksi ja toisella oli taustalla nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajan koulutus. Yksi osallistuneista sosiaaliohjaajista toi esille myös sosionomikoulutuksen lisäksi käydyt avoimen yliopiston opinnot, työpaikan lisäkoulutukset sekä omalla ajalla käydyt itseä kiinnostavat muiden tahojen järjestämät koulutukset, jotka eivät johda tutkintoon.

Osallistuneiden sosiaaliohjaajien työkokemus leikkipuiston sosiaaliohjaajan ja tiiminvetäjän tehtävistä vaihteli vähän yli puolesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Yksi osallistujista oli jo sosionomikoulutuksen harjoittelun aikana kerännyt kokemusta leikkipuistotyöstä. Kolme sosiaaliohjaajaa kertoivat kaipaavansa lisäkoulutusta hallinnollisiin asioihin ja tiiminvetäjyyteen, perhetyöhön erityisesti teoriataustan osalta sekä yleisesti. Yksi sosiaaliohjaajista ei kokenut suurta tarvetta lisäkoulutukselle, mutta pohti tämän riippuvan oman leikkipuistonsa alueen tai asiakkaiden ominaisuuksista. Kaksi sosiaaliohjaajista korostivat erityisesti sitä, että ovat avoimia oppimaan uutta ja kouluttautumaan, vaikka eivät nimenneetkään mitään selkeää koulutuksen tarvetta.

Haastatteluihin osallistuneilla esimiehillä oli hyvin vaihteleva koulutustausta leikkipuistojen esimiestehtäviin. Kahdella osallistujalla oli sosionomi (AMK) -tutkinto ja kaksi olivat käyneet tiimiorganisaatiokoulutusta tiimien esimiestehtävään. Yksi vastaajista kertoi, ettei hänellä oli suoranaista erillistä koulutusta leikkipuistojen esimiestehtäviin. Yhdellä vastaajista oli taustallaan pitkä ratkaisukeskeisen johtamisen koulutus sekä työnhjauskoulutus, ja yksi vastaajista kertoi saaneensa Helsingin kaupungin esimiestyöhön suunnatuista koulutuspaketeista paljon apua.

Esimiesten työkokemus leikkipuistojen esimiestehtävistä vaihteli neljästä kuukaudesta lähes viiteentoista vuoteen. Osallistujien työkokemus muista esimiestehtävistä vaihteluiten, että yhdellä osallistujista ei ollut aikaisempaa esimieskokemusta, mutta muilla vastaajista oli pidempiaikaista, jopa useamman vuosikymmenen pituista esimieskokemusta

joko julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. Kaksi esimiestä ei kaivannut lisäkoulutusta esimiestehtäviin, yksi koki tarvitsevansa lisäkoulutusta etenkin henkilöstöjohtamiseen ja yksi pohti menetelmäkoulutuksen mahdollisuutta. Kuitenkin puolet esimiehistä olivat seitä mieltä, että enemmän johtamista oppii esimiestyötä tehden.

## 6.2 Sosiaaliohjaajien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta

### 6.2.1 Autonomian tukeminen

Kolmen sosiaaliohjaajien käsityksen mukaan esimiehet tukivat heidän autonomiansa toteutumista työssä erityisesti suullisesti. Itsemotivoituneisuutta ja halua tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista tuettiin kyselemällä omista kiinnostuksen ja innostuksen kohteista sekä motivoimalla sanallisesti ja asenteellisesti kannustavalla ja rohkaisevalla käytöksellä. Sosiaaliohjaajista yhdellä oli kokemusta erityisesti kahden eri esimiehen tavoista toimia eri tavoin itsemotivoituneisuuden tukemisessa, sillä toinen esimies esitteli sosiaaliohjaajalle tämän työtehtävät määräävällä tavalla ja toinen taas esitti tehtävät enemmän yhteistyökykyisemmin ja ”kivasti”.

Jotta työ leikkipuistossa olisi yhteneväistä ihmisten totuudenmukaisten kiinnostuksen kohteiden tai arvojen kanssa yksi sosiaaliohjaajista mainitsi esimiehen olevan joustava, ja että toteutuksen suhteen työssä saa melko vapaat kädet. Esimerkkinä hän mainitsi leikkipuistotyössä olevan enemmän valinnanvaraa toteutuksen suhteen kuin päiväkodissa omiin harjoittelukokemuksiinsa vedoten. Esimies tuki yhden sosiaaliohjaajan vastauksen mukaan merkityksellisten asioiden tekemistä siten, että antoi työntekijälle sellaisia haasteita, jotka lopulta osoittautuivat todella palkitseviksi.

**Taulukko 3.** Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavoista tukea autonomian tunnetta

Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavasta tukea autonomian tunnetta	
Työn tukeminen, jotta toiminta on yhteneväistä ihmiset totuudenmukaisten kiinnostuksen kohteiden tai arvojen kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kiinnostuksen ja innostuksen kohteista kyseleminen</li> <li>- motivoiminen sanallisesti</li> <li>- motivoiminen asenteellisesti</li> <li>- rohkaiseva käytös</li> <li>- työtehtävien esittäminen määräävästi/yhteistyökykyisesti</li> <li>- esimiehen joustavuus työn toteutuksen suhteen</li> </ul>

	- palkitsevien haasteiden antaminen työntekijälle
--	---

Yllä olevassa taulukossa 3 on esitetty tiivistetysti sosiaaliohjaajien käsitykset esimiesten keinoista tukea autonomian tunnetta työssään.

### 6.2.2 Pätevyiden tunteen tukeminen

Sosiaaliohjaajien vastauksista voitiin huomata, että esimiehillä on monia eri keinoja tukea sosiaaliohjaajien pätevyiden tunnetta työssään. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa sosiaaliohjaajien työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, hallinnan tunteen ja osaamisen tukeminen, ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallinnan tukeminen sekä itsenäiseen päätöksentekoon kannustaminen. Eniten sosiaaliohjaajat mainitsivat keinoja työn hallinnan ja osaamisen tukemiseksi, työhön vaikuttamisen tukemiseksi sekä sosiaaliohjaajien itsenäisen päätöksenteon tukemiseksi.

Kaikki sosiaaliohjaajat mainitsivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Leikki-  
puistojen arkityössä on mahdollisuuksia kehittää paljon omaa työtään ja suunnitella, innovoida ja kokeilla erilaisia asioita. Tiimit saavat paljon vapautta tehdä asiat omalla tavallaan, vaikka alueella olisikin samat säännöt. Kaksi sosiaaliohjaajaa mainitsi työn kehittämisen mahdollisuuksien olevan todella hyvät tai laajat. Tämä oli yksi syy sille, miksi yksi sosiaaliohjaajista oli jäämässä nykyiseen työhönsä.

S3: Aika laajoina. Tää on tosi monipuolinen työ ja täs tehään hirveesti niinku aluetyötä ja kaikis ihme verkostoissa ja kotouttamistyötä ja kaikkee tämmöstä että tota... Tosi laajoina. Et sen takia mä... mä tota oonki tähän nyt jäämässä koska, koska tota on niin silleen monipuoliset mahollisuudet, ja tätä työtä voi tehä aika monella tapaa jotenki luovemmin tai niinkun nii... Joo. Ehkä just tällasta et jokainen päivä on erilainen niin niin niin...

Työn sisältöön vaikuttamisen lisäksi yksi sosiaaliohjaajista toi työhön vaikuttamisen tukemisessa esille mahdollisuuden joustavaan työaikaan sekä lomiin, joita saa pitää silloin, kun haluaa. Toinen taas kertoi, että esimies ei anna työntekijöiden lannistua liikaa rutineihin, vaan antaa haastetta ja kannustaa tekemään omannäköistä työtä, mikäli esimerkiksi jokin sovittu yhteinen teema näkyy taustalla. Vain yksi sosiaaliohjaajista pohti sitä, että suuremmalla mittakaavalla työhön on kuitenkin vaikea vaikuttaa.

S2: Periaatteessa arkityössä niitä mahdollisuuksia on tosi paljon. Mutta sitten jos haluais tota... isommassa mittakaavassa nähä sen kehityksen,

että... miten leikkipuistotoimintaa ja työntekijöiden sitä tehtäväläajuutta saataisiin just näkyväksi ja kuuluvaksi myös koko valtakuntai... valtakunnallisella tasolla ja kaskon (kasvatuksen ja koulutuksen toimialan) tasolla, niin me ollaan edelleen aika sellanen pieni haukkuva koira kaskon alla.

Sosiaaliohjaajien mukaan esimiehet tukivat heitä myös työn hallitsemisessa ja työhön liittyvässä osaamisessa. Yksi sosiaaliohjaajista korosti työn hallitsemisen tukemista jo rekrytoinnista lähtien, sillä silloin esimiehen tulisi varmistaa, että sosiaaliohjaajalla on riittävästi taitoja suoriutua työtehtävästään. Puolet sosiaaliohjaajista toivat esille perehdyttämisen merkityksen osaamisen tukemisessa. Yksi oli käynyt perehdyttämislistaa esimiehen kanssa läpi kahden kesken keskustellen ja toinen oli saanut puoli vuotta aikaa perehdytykseen ja tiiminvetäjän roolin rauhalliseen omaksumiseen. Työn hallinnan tunteen tukemisessa yksi osallistujista piti tärkeänä myös alueen kaikkien tiiminvetäjien säännöllistä tapaamista ja keskustelun käymistä esimiehen johdolla.

Kaikkien sosiaaliohjaajien mielestä esimiehet olivat tukeneet heitä omassa osaamisessaan ja työn hallinnan tunteessa siten, että esimieheltä on voinut kysyä neuvoa tai hänen kanssaan on voinut pohtia yhdessä asioita joko puhelimitse tai konkreettisesti kynän ja paperin avulla. Esimies on muiden leikkipuistojen työntekijöiden lisäksi toiminut myös tietotoimistona, joka tietää oikeat kontaktit oikeaan tilanteeseen. Yksi sosiaaliohjaajista korosti myös sitä, että esimies pyrkii ottamaan asioista selvää, kun itselle tulee epävarma olo.

Osaamisen tukemiseksi työssä kolme sosiaaliohjaajaa mainitsi esimiehen antavan mahdollisuuden koulutukseen osallistumiseen ja kouluttautumiseen. Yhden sosiaaliohjaajan kohdalla esimies oli linjannut hyvin tiukasti sen, että jos sosiaaliohjaajalla on tarve koulutukseen, niin hän järjestää kaikki käytännönasiat ja sijaiset siten, että koulutukseen osallistuminen on mahdollista. Yksi osallistujista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen suhtautuminen kouluttautumiseen on vaihdellut huomattavasti riippuen esimiehestä.

S4: Toinen esimies luottaa täysin siihen että että tota mitä mä teen ja jos mä jotain tarviin ni hän kysyy että että jos vaikka tulee joku juttu. Ni se kysyy et haluunko käydä jonkun koulutuksen tähän. - - Mutta toinen esimies niinku... Noh, hän ei ehkä niinku... Häntä ei kiinnosta onko meillä koulutusta siihen vaan hän olettaa että me automaattisesti se tehään. Tää on ikävä sanoo, mutta...

Luvan hakemisella esimieheltä pienimpiinkin päätöksiin sekä tilanteisiin sopimattomat ja joustamattomat toimintaohjeet voivat estää vaikuttavuuden tunnetta työssä. Työn hallin-

nan kannalta ylemmältä tasolta ja esimiehiltä tuleva kontrolli oli kuitenkin erään sosiaaliohjaajan mukaan enemmän varmuutta tuova kuin rajoittava tekijä. Hänen mukaansa kontrolli tuo aina enemmän varmuutta ja toimii punaisena lankana. Kontrolloituvaan ohjeeseen on myös helppo tukeutua patti-tilanteissa ja harmaalla alueella toimittaessa. Lisäksi hän kertoi epäselvien ohjeistusten ja erilaisten käytäntöjen luovan epävarmuutta itseohjautuvuuteen ja aiheuttavan väärinkäsityksiä leikkipuistojen välillä.

Työn hallinnan tukemiseksi kaikki sosiaaliohjaajat mainitsivat esimiehen keinot tukea työhyvinvointia ja henkistä jaksamista. Tärkeäksi koettiin kuulumisten ja resurssitarpeiden kyseleminen ja työhyvinvoinnista puhuminen rehellisesti esimiehen kanssa. Yksi sosiaaliohjaaja kertoi kuormittumisen vähentämiseksi esimiehen korostavan sitä, että työtehtäviä tulee jakaa ja että kaikki tekevät samoja asioita. Yhdellä sosiaaliohjaajista oli ristiriitaisia kokemuksia eri esimiehien keinoista toimia kuormittavissa tilanteissa. Eräs esimies soitti haastavina aikoina leikkipuistoon päivittäin, kyseli kuulumisia ja tarvittaessa järjesti työnohjausta. Lisäksi esimies varmisti leikkipuistossa käymällä, ettei sosiaaliohjaaja uupunut tai stressaantunut. Toinen esimies taas ei varmistanut sosiaaliohjaajan uupumista tai stressaamista mitenkään vaan vaikeassa tilanteessa katsoi tapahtumia liian vaaleanpunaisten linssien läpi.

Ajanhallintaa, tehtävien asettamista ja priorisointia esimies tuki erään sosiaaliohjaajan mukaan kuulumisten kyselemisellä ja resursseista keskustelemalla. Kolme sosiaaliohjaaja olivat sitä mieltä, että ajanhallintaa ja tehtävien asettamista tuettiin asioiden ja aikataulujen muistuttelulla sähköpostitse, henkilökohtaisesti tavattaessa sekä tiiminvetäjien yhteisissä kokouksissa joka kuukausi. Yksi sosiaaliohjaajista korosti esimiehen roolia aikaraamien antamisessa esimerkiksi tietyn tapahtuman järjestämisessä, mikäli kyseessä oli yhteisesti päätetty asia.

Tehtävien asettamisen ja jakamisen yksi osallistujista katsoi olevan enemmänkin tiiminvetäjän kuin esimiehen tehtävä. Hänen mielestään tehtävien jako on ollut myös pitkälti puistokohtaista ja sitä on tehty ihmisten osaamisen perusteella. Osallistuja oli sitä mieltä, että on paljon hänestä kiinni, miten työtehtävät jaetaan ja mitä töitä hän delegoi ja mitä ei. Tehtävien asettamisen kannalta toinen sosiaaliohjaaja mainitsi lisäksi kokevansa ärsyttävänä sen, että esimies, joka ei tunne leikkipuistojen perustehtävää, tulee kertomaan sosiaaliohjaajalle itsestään selviä asioita. Hän pohti, onko välttämätöntä keksiä pyörä uudelleen.

Kolme sosiaaliohjaajista mainitsivat, että esimiehillä oli keinoja tuottaa sosiaaliohjaajille onnistumisen kokemuksia. Esimies muun muassa kannusti yksilökeskusteluissa, kun jokin asia oli sujunut hyvin. Sosiaaliohjaajat kertoivat saavansa positiivista palautetta, kannustavia sanoja tai heitä palkittiin muulla tavoin tehdyistä lisätehtävistä. Yksi vastaajista kertoi esimiehen kehuvan mielellään. Esimiehet tukivat sosiaaliohjaajien mielestä omaa kykyään kantaa vastuuta työhön liittyvistä kokonaisuuksista asioista muistutteleamalla ja keskustelemalla sähköpostitse, soittamalla tai henkilökohtaisesti tavattaessa. Yksi osallistuja kertoi myös perehdyttämislisan läpikäymisen esimiehen kanssa helpottaneen kokonaisuuksien hahmottamista. Yhden sosiaaliohjaajan mukaan kyky kantaa vastuuta kokonaisuuksista kasvoi, kun hän sai työskennellä esimiehen kanssa työparina samassa tilassa leikkitoiminnan kerhovalmisteluja tehdessä. Samalla hänelle oli hahmottunut se, mitä esimiehen työnkuvaan kuuluu laajemmin.

Esimiesten kannustus sosiaaliohjaajien tietoihin omiin valintoihin lähtee sosiaaliohjaajien mukaan siitä, että esimies antaa tarpeeksi tilaa tehdä omia päätöksiä. Omia valintoja pystyi osallistujien mukaan tekemään toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Myös dialogin avulla esimies pyrki yhden osallistujan kohdalla haastamaan sosiaaliohjaajan omiin valintoihin.

S2: No ehkä just ehkä et jos mul tulee kysymys vaikka et miten mä järjestäisin koululaisten vanhempainillan? Niin esimies antaa ehkä mulle aikaraamit ja tai just esimerkiks että näillä viikoilla sen pitää tapahtua koska se on yleisesti päätetty asia, niin sitte jos mä esitän lisäkysymyksiä ja näin ni se heti antaa palloa takaisi no että "Onks sulla nyt jo jotain ideoita?" - -

Omia valintoja tuettiin sosiaaliohjaajien mukaan myös rohkaisevalla asenteella ja luottamuksen sanoittamisella. Yksi esimies kannusti sosiaaliohjaajan mukaan omiin valintoihin sanomalla, että mikäli asia on tiimille ok, se on myös esimiehelle ok. Yhdellä sosiaaliohjaajista oli kuitenkin kokemusta myös omia valintoja kyseenalaistavasta toiminnasta esimiehen taholta. Tämä tuli esille siten, ettei esimies ollut samoilla linjoilla päätöksissä, jotka tiimi oli selkeästi nähnyt tarpeelliseksi. Sosiaaliohjaajalle oli jäänyt myös käsitys, ettei esimies luota alaisiin ja heidän tapaansa toimia.

S3: Semmosella rohkaisevalla asenteella et hei kyl sä osaat ja sä oot taitava - -

S4: - - toinen esimies on kieltämättä niinku asettanu silleen kyseenalaseks semmosii päätöksii, joissa me niin kun just tiiminä on nähty, että tilanne on selkeesti semmonen, et pitää toimia näin.

S4: Että koen että esimies ei ikävä kyllä ei niinkun öö... luota alai..alasiin taas lainausmerkeissä et ei luota työntekijöihinsä ja heidän tapaansa toimia.

Pätevyyden tunteen tukemiseksi työssä mainittiin myös esimiesten tavat sivuta itsensä johtamisen käsitteitä toimintasuunnitelman arvioinneissa sekä kehityskeskustelut, joissa käytiin usein läpi sitä, mikä itsensä johtamisessa tuntuu hankalalta tai missä tarvittaisiin tukea. Myös kehy-päivissä ja tiiminvetäjien palaverissa keskusteltiin jonkin verran hyvistä itsensä johtamisen keinoista. Puolet sosiaaliohjaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimies ei käy tiimin kanssa keskusteluja hyvistä itsensä johtamisen käytännöistä. Pätevyyden tunteen vähenemiseen työssä yksi sosiaaliohjaajista kertoi vaikuttaneen sen, että hän oli joutunut tilanteeseen, jossa esimiehen olisi pitänyt reagoida ylikuormittumistilaan, mutta näin ei ollut tapahtunut.

**Taulukko 4.** Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavoista tukea pätevyyden tunnetta

Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavasta tukea pätevyyden tunnetta	
Työhön vaikuttamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arkityössä paljon mahdollisuuksia vaikuttaa käytännön työhön</li> <li>- Vapaus tehdä asiat omalla tavalla</li> <li>- Työn kehittämisen mahdollisuudet hyvät</li> <li>- Joustava työaika</li> <li>- Mahdollisuus pitää lomat silloin, kun haluaa</li> <li>- Esimies ei anna lannistua liikaa rutiineihin, antaa haastetta ja kannustaa tekemään omannäköistä työtä</li> <li>- Suuremmalla mittakaavalla vaikea vaikuttaa työhön</li> </ul>
Työn hallitsemisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtaitojen varmistaminen rekrytoinnissa</li> <li>- Kaikkien tiiminvetäjien säännöllinen tapaaminen ja keskustelu esimiehen johdolla</li> <li>- Kuulumisten kysely, resursseista keskustelu</li> <li>- Asioista ja aikatauluista muistuttelu</li> <li>- Aikaraamien antaminen</li> <li>- Tehtävien asettaminen ja jakaminen enemmänkin tiiminvetäjän kuin esimiehen tehtävä. Paljon tiiminvetäjistä kiinni, miten työtehtävät jaetaan.</li> <li>- Esimies ei tunne leikkipuistojen perustehtävää</li> </ul>

Työssä osaamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttäminen: perehdyttämislista, rauhallinen tahti</li> <li>- Neuvon kysyminen esimieheltä</li> <li>- Esimiehen kanssa yhdessä pohtiminen</li> <li>- Esimies pyrkii ottamaan selvää asioista, kun työntekijälle tulee epävarma olo</li> <li>- Käsitys koulutuksiin osallistumisen mahdollisuuksista vaihtelevaa</li> </ul>
Kontrolloivien rakenteiden, lupien ym. vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ylemmältä tasolta ja esimieheltä tuleva kontrolli enemmän varmuutta tuova kuin rajoittava tekijä</li> <li>- Kontrolloivaan ohjeeseen helppo tukeutua pättitilanteissa</li> <li>- Epäselvät ohjeistukset ja käytännöt luovat epävarmuutta itseohjautuvuuteen</li> </ul>
Keinot tukea työhyvinvointia ja henkistä jaksamista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulumisten ja resurssitarpeiden kyseleminen</li> <li>- Työhyvinvoinnista rehellisesti keskusteleminen</li> <li>- Esimies korostaa työtehtävien jakamista</li> <li>- Vaihtelevia kokemuksia esimiehen keinoista toimia kuormittavassa tilanteessa</li> <li>- Esimies ei reagoinut ylikuormittumistilaan, mikä vähensi pätevyyden tunnetta työssä</li> </ul>
Onnistumisen kokemusten tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kannustaminen yksilökeskusteluissa</li> <li>- Positiivinen palaute, kannustavat sanat, palkitseminen muulla tavoin</li> <li>- Kehuminen</li> </ul>
Kokonaisuuksista vastuun kantamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioista muistuttelu</li> <li>- Keskustelu sähköpostitse, soittamalla, tavatessa</li> <li>- Perehdyttämislistan läpikäyminen</li> <li>- Esimiehen kanssa työparina työskentely</li> </ul>
Kannustaminen tietoihin omiin valintoihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies antaa tarpeeksi tilaa omiin valintoihin toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa</li> <li>- Dialogin avulla haastaminen omiin valintoihin</li> <li>- Esimiehen rohkaiseva asenne ja luottamuksen sanoittaminen</li> <li>- Esimies kyseenalaistaa tiimissä tehtyjä päätöksiä</li> </ul>
Itsensä johtamisesta puhuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintasuunnitelman arvioinneissa ja kehityskeskusteluissa itsensä johtamisesta puhuminen</li> <li>- Kehy-päivissä ja tiiminvetäjien palaverissa itsensä johtamisesta keskustelu</li> </ul>

Taulukossa 4 on esitetty tiivistetysti sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavoissa tukea pätevyyden tunnetta työssään.

### 6.2.3 Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen

Yhteenkuuluvuuden tunteeseen kuuluvaa sosiaalista yhteyttä esimiehet tukivat sosiaaliohjaajien mukaan säännöllisissä tiiminvetäjien kokouksissa yhteisistä asioista positiivisesti kertomalla sekä kannustamalla yhteisöllisesti. Lisäksi esimiestä pidettiin me-hengen ylläpitäjänä ja hyvän hengen luojana eri puistojen välillä, jolloin työyhteisössä oli kiva työskennellä, eikä turhaa kilpailua työntekijöiden välillä syntynyt.

S3: - - Hän on siis semmonen me-hengen niinku ylläpitäjä mun mielestä. Että se on aika paljon johtamisesta kiinni millanen... millanen henki kussakin yksikössä on. Ja mun mielestä meidän yksikössä on aika hyvä mehenki. Että jotenki tehdään yhdessä työtä tällä alueella tai niinku ettei oo mitään kilpailua.

Sosiaaliohjaajista kolme kertoi esimiehen olevan tarvittaessa saatavilla ja tarjoavan tukea hankalissa tilanteissa. Kaksi sosiaaliohjaajista kertoi olevansa esimiehensä kanssa sellaisissa väleissä, että tämän kanssa on luontevaa jutella omasta kuormittumisesta tai että esimies huomaa, jos työntekijä tarvitsee enemmän tukea. Jotta työntekijät eivät jäisi liikaa yksin, esimiehen sanottiin olevan mahdollisimman paljon puhelimen päässä tavoitettavissa tai hän kävi vierailmassa puistossa jopa viikoittain.

Kahdella sosiaaliohjaajista oli ristiriitaisia kokemuksia välittämisen tunteen tukemisesta. Toisaalta esimies kävi keskusteluja tiimissä, mikäli sattui olemaan ongelmatilanne, mutta muuten sosiaaliohjaaja sai itsenäisesti kurottautua kohti esimiestä, mikäli tarvitsi työkaluja tai aikaa asioiden käsittelyyn. Yksi sosiaaliohjaajista oli kokenut jäävänsä liian yksin kriisin aikana, jolloin esimies oli vain kerran soittanut asiaan liittyen puistoon eikä ollut palannut asiaan kertaakaan tämän jälkeen.

Kahden sosiaaliohjaajan mukaan esimiehet tukivat myös heidän merkityksellisyyden tunnettaan. Toinen oli saanut työskennellä esimiehen työparina, mikä oli sosiaaliohjaajalle kunnianosoitus siitä, että esimies haluaa, että sosiaaliohjaaja on tekemässä yhteisiä asioita. Toisen sosiaaliohjaajan kohdalla esimies kertoi sanallisesti olevansa ylpeä tästä.

Tiimityöosaamisen tukemisessa sosiaaliohjaajien vastaukset olivat vaihtelevia. Puolet osallistujista oli sitä mieltä, että tiimityötaitoja ei tueta tai ole tuettu mitenkään.

S1: No.. Nyt täytyy sanoa että en keksi nyt hirveesti mitään että miten ois tukenu tiimityötaitoja. Että tavallaan niinku... Meil ei oo mitään sellast työnhajausta tai muuta tääl tai semmost jotenki että että tota... Ei tuu mieleen

silleen että mikä ois tavallaan niinkun ollu semmonen neuvo tai muu mikä ois auttanu mua tän tiimin kanssa.

Puolet osallistujista kertoivat esimiehen tukeneen tiimityötaitoja. Yksi oli käynyt esimiehen kanssa kehityskeskustelussa läpi sitä, millaisena kokee itse tiimissä työskentelyn. Toisen taitoja esimies tuki muistutteleamalla siitä, että tiimin kanssa pitää jutella työtehtävistä.

Esimiesten keinot rakentaa luottamusta ja avoimuutta olivat sosiaaliohjaajien silmin moninaiset. Tavoitettavuus mainittiin yhdeksi keinoksi erään sosiaaliohjaajan vastauksen mukaan. Rehelliset välit, luottamus ja kunnioitus mainittiin kolmen sosiaaliohjaajan vastauksissa keinoina lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksi osallistuja korosti esimiehen myös luottavan heidän tiiminä tekemäänsä työhön. Sosiaaliohjaajien vastauksissa oli kuitenkin eroa, sillä yksi osallistujista toi hyvin vahvasti esille sitä, ettei esimies tukenut luottamuksen ja avoimuuden tunnetta juuri mitenkään.

S4: Mut sitte on taas ehkä tällä hetkellä se niinku, on esimies ni... Ehkä mä en välttämättä aina haluu hälle edes kertoo mikä mulla ois ajatus.

S4: Et ehkä semmosta niinkun... Luottoa ja sit sitä että kun on pitkään työtä tehny ja koulutautunu koko aika ni on, niinku mä ainaki koen, et mul on aika vahvasti niinku käsitys siitä mun omasta perustyöstä. Eikä niinku oleteta automaattisesti, että, että kun on pitkään tehny ni on jotenki urautunu eikä niinku näkis sen tavallaan sen oman työn ulkopuolelle.

S4: Tota hän ei oo päivääkään tehny tätä meidän perustyötä eikä luota siihen meidän tapaan tehdä se. Joskus luottaa, mutta ku ei ni emmä ehkä osaa sanoo tähän, et ehkä mä enemmän sit saan niinku toisilta tiiminjäseniltä tai näin.

**Taulukko 5.** Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavoista tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta

Sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavasta tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta	
Sosiaalisen yhteyden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiiminvetäjien kokouksissa yhteisistä asioista positiivisesti kertominen ja kannustaminen yhteisöllisesti</li> <li>- Esimies me-hengen ylläpitäjä ja hyvän hengen luoja</li> </ul>
Välittämisen tunteen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies tarvittaessa saatavilla, tarjoaa tukea hankalissa tilanteissa</li> <li>- Välit esimiehen kanssa luontevat, voi keskustella kuormittumisesta tai esimies huomaa, jos työntekijä tarvitsee tukea</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitettavuus puhelimitse tai vierailu puistossa jopa viikoittain</li> <li>- Ristiriitaisia kokemuksia välittämisen tunteen tukemisesta</li> </ul>
Merkityksellisyden tunteen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työparina työskentely kunnianosoitus sosiaaliohjaajaa kohtaan</li> <li>- Esimies kertonut olevansa ylpeä sosiaaliohjaajasta</li> </ul>
Tiimityöosaamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokemuksen vaihtelevia, osaa tuetaan, osaa ei</li> <li>- Kehityskeskusteluissa keskusteleminen</li> <li>- Esimies muistuttaa tiimin kanssa juttelemisestä</li> </ul>
Luottamuksen ja avoimuuden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehen tavoitettavuus</li> <li>- Rehelliset välit esimiehen kanssa</li> <li>- Luottamuksellisuus ja kunnioitus</li> <li>- Luottamus tiimin tekemään työtä kohtaan</li> <li>- Esimies ei tue luottamuksen ja avoimuuden tunnetta juuri mitenkään</li> </ul>

Taulukossa 5 on esitetty tiivistetysti sosiaaliohjaajien kokemukset esimiesten tavasta tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta työssään.

### 6.3 Esimiesten käsityksen itseohjautuvuuden tukemisesta

#### 6.3.1 Autonomian tukeminen

Esimiehistä kaksi mainitsi tukevansa sosiaaliohjaajien autonomian toteutumista työssään siten, että työ on yhteneväistä ihmisen totuudenmukaisten kiinnostuksen kohteiden kanssa. Toinen esimiehistä kertoi rekrytoinnin varmistavan, että työn ottaa vastaan siitä oikeasti kiinnostunut työntekijä. Hänen mukaansa työskentely ei onnistu, mikäli ihminen on väärässä työssä. Toinen esimies sanoi tukevansa työntekijän viihtyvyyttä työssä siten, että työntekijällä on joskus mahdollisuus kokeilla myös jotakin sellaista, mistä työssä nauttii, vaikka TVA ei näin sanoisikaan.

E4: Mut tottakai TVA on TVA ja siellä lukee mitä pitää kenenki tehdä, mutta... Jotta ihmiset viihtyy töissä niin kyl sellanen joku harmonia pitää löytää siihen. Et kaikki tekee vähän niinku kaikkee. Tai kaikki pääsee tekemään joskus jotain semmosta mistä nauttii työssä. Eikä vaan aina sitä mi-hinkä TVA:t käskee.

Itsemotivoituneisuuden tukemisesta kysyttäessä yksi esimiehistä vastasi, ettei toista voi motivoida. Kaksi esimiehistä taas toivat esille, että motivoinnissa ja innostamisessa tärkeää on olla itse esimerkkinä. Itse tekemällä ja mukana olemalla esimiehet uskoivat

myös sosiaaliohjaajien motivaation paranevan, sillä heille tuli tunne siitä, etteivät he jää asioiden kanssa yksin. Muina motivoinnin keinoina esimiehet mainitsivat lisäksi rehellisesti asioista puhumisen, tilan antamisen, esimiehenä asioista kartalla ja asioiden takana olemisen sekä tulospalkkiot.

**Taulukko 6.** Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien autonomian tunnetta työssään

Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien autonomian tunnetta	
Työn tukeminen, jotta toiminta on yhteneväistä ihmiset totuudenmukais-ten kiinnostuksen kohteiden tai arvojen kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onnistunut rekrytointi</li> <li>- Työntekijällä mahdollisuus kokeilla myös sellaista, mistä nauttii, vaikka TVA:n mukaan se ei kuuluisikaan työtehtäviin</li> <li>- Toista ei voi motivoida</li> <li>- Itse esimerkkinä toimiminen</li> <li>- Asioista rehellisesti puhuminen</li> <li>- Tilan antaminen</li> <li>- Asioista kartalla oleminen ja asioiden takana oleminen</li> <li>- Tulospalkkiot</li> </ul>

Taulukossa 6 on esitetty tiivistetystä esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien autonomian tunnetta työssään.

### 6.3.2 Pätevyyden tunteen tukeminen

Esimiehet tukivat haastattelujen mukaan sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssä hyvin erilaisin ja monipuolisin keinoin. Kolme esimiehistä mainitsi sosiaaliohjaajilla olevan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittyä työn sisällä. Vain yksi esimiehistä mainitsi konkreettisesti, miten tukee sosiaaliohjaajien vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä, mikäli koulutuksen tukemista ei oteta huomioon. Esimies kertoi antavansa sosiaaliohjaajille valinnanmahdollisuuden siinä, miten tietyn työnjaon kanssa toimitaan. Lisäksi esimies kertoi tukevansa sosiaaliohjaajien vaikutusmahdollisuuksia siten, ettei vahdi tai hengitä niskaan koko ajan.

E4: - - kyl mä aika montaa kertaa tässä nyt muistelen ni olen kysynyt asioista että onko tämä semmonen asia että te haluatte että minä sanon tämän työyhteisölle/tiimille vai viettekö te ite tämän asian? - -

Työhön vaikuttamisen mahdollisuuksiin esimiehet kertoivat liittyvän myös erilaiset työtä rajoittavat käytännöt. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että tällaisia rakenteita löytyy työstä. Kolme esimiehistä sanoivat joutuvansa käymään keskustelua esimerkiksi siitä, milloin työntekijät voivat pitää lomansa. Lisäksi esimiehet mainitsivat asioiksi, joihin sosiaaliohjaajien valtuudet eivät riitä erilaiset hankinnat, ohjelmien tunnusten hakemisen sekä mielivaltaisen koulutukseen osallistumisen. Yksi esimiehistä korosti, että kontrolloivien rakenteiden tulee olla johdonmukaisia ja samanlaisia kaikille. Toinen taas korosti kontrolloivien rakenteiden merkitystä itseohjautuvuudelle, sillä kun sosiaaliohjaaja tietää omat vaikutusmahdollisuutensa, hän voi myös toimia.

E1: Ja sitte tietysti siihen omaan tehtävärooliin nähden pitää olla saman verran valtaa ja vastuuta. Eli jos mä vastaan tästä, tästä mitä mä teen, olenko sitten tiimivetäjä tai ohjaaja, mun täytyy tehdä työni hyvin. Et mä oon vastuussa työnantajalle siitä, että teen työni hyvin. Pitää olla myös valtaa siihen, et voi vaikuttaa siihen, koska jos on pelkkää vastuuta, niin se ei oo enää mielekästä. Pitää olla valtaa vaikuttaa tietyssä määrin siihen omaan työhönsä. Sillon, sillon siitä tulee myös sitä itseohjautuvuutta koska mä voin vaikuttaa, mä voin tehdä, mä voin ryhtyä, mä voin ideoida. Koska mä tiedän että näissä rajoissa mä voin toimia.

Sosiaaliohjaajien pätevyiden tunnetta työssään esimiehet tukivat myös auttamalla sosiaaliohjaajia hallitsemaan työtään tiiminvetäjyyden ja sosiaaliohjaajuuden ymmärtämisen sekä kokonaisuuksien hahmottamisen kautta. Yksi esimiehistä kertoi tukevansa sosiaaliohjaajia erottamaan sosiaaliohjaajan ja tiiminvetäjän roolit toisistaan. Kolme esimiehistä kertoi tukevansa sosiaaliohjaajien työn kokonaisuuksien hahmottamista avoimuuden ja tiedonkulun avulla, kuten arvoista ja erilaisista uudistuksista keskustelemalla.

E2: Mä aattelen sitä taas, että pidän tiiminvetäjät ajan tasalla. Että mitä uudistuksia meillä tulee ja mitä me toivotaan et tehdään ja tavallaan se tieto kulkee sinne tiimiin. Et se on hirveen hankala tehdä sitä työtä, jos ei tiedä mitä pitäisi tehdä.

Yksi esimies toi kokonaisuuden hahmottamisessa esille myös alueen vuosikellon, jolloin tärkeät toiminnot ovat kaikkien havaittavissa ja sovittuna kirjallisesti ja yhteisesti. Toinen taas toi esille tärkeänä keinona sen, että sekä sosiaaliohjaajat että muut työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen työlleen. Lisäksi hän kertoi lisäävänsä sosiaaliohjaajien työn hallinnan tunnetta siten, että tekee itse paljon sellaisia työtehtäviä, joita voisi myös delegoida suoraan sosiaaliohjaajille.

E4: Pitää se olla se just strategia, että mulle on hirveen tärkeä se asia, että tiiminvetäjä ymmärtää sitä strategiaa, mitä kohti tehdään töitä et me eletään kuitenkin Helsingissä joka muuttuu. Tiettyt asiat tulee poliitikoilta - - ja onneks me saadaan itte niitä suodattaa, mutta kyl mun tehtävä, mun vastuu on se et mun pitää niin sanotusti suomentaa, kertoa strategiatavoitteet, sitovat tavoitteet kaiken maailman niinku dingeldangelteksti mun pitää suomentaa se semmoseks arkikieleks. Et tiiminvetäjä ymmärtää sen et mihin satamaan niinkun ollaan menossa.

Tehtävien asettamista ja näin pätevyiden tunteen tukemiseksi työssä kaikki esimiehet kertoivat korostavansa työnjaon merkitystä. Tehtävien tuli heidän mukaansa olla tasaisesti jaettuna tiimin eri jäsenten kanssa. Kaksi esimiestä toivat erikseen esille viksun (viikkosuunnitelman) käytön alueellaan, johon kirjataan viikoittain kaikkien työtehtävät ja vastualueet. Kaksi esimiehistä toivat esille ajanhallinnan johtamisen. Viikkosuunnitelmalla oli muun muassa saatu ihmisille lisää työaika. Yksi esimiehistä kertoi asettavansa työntekijöille inhimilliset deadlinet, jolloin asioiden hoitamiseen on tarpeeksi aikaa. Hän kertoi myös helpottavansa tarvittaessa antamiaan tehtäviä valmiiksi työntekijöille. Aikataulussa pysymisestä esimies kertoi näkevänsä, pärjääkö sosiaaliohjaaja tehtäviensä kanssa vai ei.

E4: Kyl mä aika nopeesti myös sit aikataulussa pysymisestä nään sen et pysytäänkö, et jos pysytään aikataulussa niin asiat on ok. Jos ei pysytä aikataulus, jostainhan se kieli. Ja mä väitän kuitenkin että puistossa ei voida mennä sen jatkuvasti sen kiireen taakse, että ei olisi aikaa ja paikkaa jotain asiaa tehdä. Koska mun yksikössä ne tehtävät, mitä minulta tulee työntekijöille, ne on valmiiks jo vähän pureskeltuja. Tai helpotettuja niin...

E4: Kyllä siellä aikaa sille tehtävän tekemiselle on koska deadline on kunnossa, aikataulu on kunnossa ni... Sit jos sielt kovasti tulee deadline-juttuja, ni sithän se kieli jostain ja mä otan sen kyllä puheeksi tiiminvetäjän kanssa et hei mikä juttu tää on ja esitän huoleni tavallaan.

Yksi esimiehistä kertoi käyvänsä työyhteisökokouksissa läpi työn tavoitteita. Toinen esimies taas korosti, että tiimeissä tulisi miettiä tehtävien asettamista siltä kannalta, kenen oikeasti on hyvä tehdä kyseinen työtehtävä, kuten osallistua verkostoon tai yhteistyöpalaveriin. Mikäli järkeen perustuen tehtävän kannattaisikin hoitaa joku muu kuin tiiminvetäjä, miksi näin ei voisi toimia. Toisaalta toinen esimies nimenomaan kertoi tukevansa sosiaaliohjaajia osallistumaan verkostoihin, sillä näki sen heidän työnkuvaansa kuuluvana asiana.

Sosiaaliohjaajien osaamista työssään kaikki esimiehet kertoivat tukevansa antamalla mahdollisuuden koulutuksiin tai kouluttautumiseen. Uuden työtehtävän sattuessa eteen kolme esimiehistä kertoi joko itse kouluttavansa sosiaaliohjaajaa tai järjestävän erillistä

koulutusta. Yksi esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikkia sosiaaliohjaajien haluja osallistua koulutuksiin ei voi täyttää, vaan kehittämisen koordinointi on osa esimiestyötä, jonka tehtävänä on varmistaa se, että samat työntekijät eivät erikoistu kaikkeen vaan osaaminen jaetaan tasaisesti. Yksi osallistujista mainitsi kehityskeskustelujen olevan hyvä paikka miettiä omaa kehittymistä työssä. Hänen mukaansa jokaisen tulisi henkilökohtaisesti miettiä, millaista osaamista omasta työkalupakista vielä puuttuu. Omana keinonaan tukea sosiaaliohjaajien osaamista hän mainitsi vielä koulutuskalenterin selailun koko työyhteisön kanssa sekä sopivien koulutusten vinkkaamisen ja kannustamisen työntekijöille.

Kaikki osallistujat kertoivat tukevansa sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssään myös käytännön työn osaamisen tukemisella. Kolme osallistujista mainitsi hyväksi tavaksi tukea työtä erilaiset varhaiskasvatus- ja toimintasuunnitelmapajat, -työryhmät ja -kokoukset, joilla varmistetaan kyseisen osaamisen kulkeminen perustehtävän mukana. Kaksi osallistujaa toi esille sisäisten pelisääntöjen ja vahvojen ja selkeiden toimintatapojen merkityksen pätevyyden tunteen tukemiselle.

E1: - - Must tuntuu että mulla ainakin on hyvinkin itseohjautuvaa, et siis semmonen että et tavallaan pyrkii niin vahvaan toimintatapaan että ikään kuin tekee itseensä tarpeettomaksi. Et silloin se.. Silloin mä voin olla varma et nyt ne tietää et et niiden ei tarvii joka asiaa kysyy multa mutta... - -

Myös yhdessä ajattelu ja tekeminen nostettiin keinoiksi tukea osaamista käytännön työssä. Kolme esimiehistä kertoi tulevansa konkreettisesti mukaan työtilanteisiin tueksi, mikäli sosiaaliohjaajalla on tähän tarve. Vaikka esimiehet pyrkivätkin tarvittaessa olemaan saatavilla sosiaaliohjaajan kysyessä neuvoa johonkin tilanteeseen, halusivat kaksi esimiehistä tuoda esille myös sen, ettei esimies aina voi tietää kaikkea. Yksi esimiesten keinoista olikin luvata selvittää kysymyksen kohteena oleva asia ja palata asiaan.

Kolmen esimiehen vastauksissa perehdyttäminen nousi pinnalle osaamisen tukemisessa, joista kaksi kertoi nimeävänsä perehdyttämävaiheessa sosiaaliohjaajalle toisesta talosta oman kummin, jonka puoleen kääntyä tarvittaessa. Kolme esimiestä kertoivat perehdyttävänsä sosiaaliohjaajaa pikkuhiljaa tehtäviinsä osissa ja varmistamalla, ettei sosiaaliohjaajalle ole jäänyt epäselviä asioita.

E1: Leikkipuistotyö on niin kovin moninaista, monenlaista työtä pitää sisälleen. Et tää on yhdellä lauseella tosi vaikea kertoakin eli... Ja, ja sitten ku pitäis olla uutena tiiminvetäjänä siinä vastaamassa siitä kokonaisuudesta,

niin se on haasteellista sekä perehdyttäjälle että vastaanottajalle. Mut tästä nyt kun kolme asiaa et pikkulapsiperheet, kerho ja koululaiset saa niinku jotenki kuvattua ens hätään ni sitte ottaa sitä pidemmälle.

Myös onnistumisen kokemusten tuottamisella esimiehet pyrkivät tukemaan sosiaaliohjaajien pätevyiden tunnetta työssään. Kaksi esimiehistä kertoi kehuvansa, mikäli joku työntekijöistä oli keksinyt hyvän tavan toimia ja ottavansa tavan käytäntöön myös muiden leikkipuistojen kohdalla.

E2: No meilläkin on välillä just et jos joku on keksinyt jonkun hyvän tavan toimia ni me jaetaan se kaikille, että muutkin vois ottaa sen saman käyttöön että. Kehutaan sitä, kuka sen on keksinyt, et onpa tosi kivasti ajateltu ja täst tuleeki hyvä malli meidän alueelle.

Onnistumisen kokemuksia kaksi osallistujaa pyrki tuottamaan myös hyvän asiakaspalautteen välittämisen tai muun palautteen tai kiitoksen kautta. Yksi osallistujista korosti kuitenkin, ettei hyvää palautetta saa antaa liikaa tai se menettää merkityksensä. Yksi esimiehistä pyrki tukemaan sosiaaliohjaajia pitkäjänteisyydessä, jotta epäonnistumiset eivät lannistaisi välittömästi.

Sosiaaliohjaajien kykyä kantaa vastuuta kokonaisuuksista kaksi esimiestä kertoi tukemansa ajastamalla työtehtäviä pitkin vuotta esimerkiksi vuosikellon avulla. Näin sosiaaliohjaajilla on etukäteen käsitys siitä, mitä mihinkin aikaan vuodesta tapahtuu tai tulisi tapahtua. Yksi esimies kertoi kokonaisuuksien tulevan esille työyhteisökokouksissa, mikä tukee vastuun kantamista. Myös mahdollisuutta itseohjautuvaan sijaisjärjestelyyn oli kokeiltu yhdellä alueella leikkipuistojen välisen WhatsApp-ryhmän avulla.

Yksi pätevyiden tunteen lisäämisen keinoista oli esimiesten mukaan kannustaminen tietoihin omiin valintoihin. Yksi esimiehistä kertoi kannustavansa sosiaaliohjaajia esimerkiksi tukemalla heitä omissa jatkokoulutushaaveissaan, maalaisjärjellä ajattelussa sekä asioiden kehittämisessä. Toinen esimies taas on pyrkinyt rakentamaan ihmisten luottamusta itseensä töissä sekä kannustanut siihen, ettei kaikkia ratkaisuja tarvitse tarkistella häneltä jatkuvasti.

Esimiehistä kaksi mainitsi käyvänsä työntekijöidensä kanssa keskusteluja hyvistä itsensä johtamisen käytännöistä. Keskustelua käytiin toimintasuunnitelman, viikkosuunnitelman ja Kunta10-kyselyn tulosten avulla. Lisäksi esimiehet kertoivat käyvänsä keskustelua itsensä johtamisen käytännöistä työsuojeluparin kanssa sekä työyhteisöaamuissa työntekijöiden kanssa.

E3: Kyl se vei kohtuuttomasti aikaa - - että siinä toimintakulttuurissa on niinku semmonen, tulee myöskin se itseohjautuvuuden ja johtamisen niinku toimintakulttuuri. Että ku mulla lukee siellä (viikkosuunnitelmassa), että tänään niinku 12.15-13.00 mul on niinku se mun suunnittelu-aika, niin mä en voi mennä niinku sen taakse, että mua ei nyt huvittais. Että se, et se on niinku se semmonen asia, että, ja se on semmosta mistä me paljon puhuttiin. Se oli hyvää.. hyvää keskustelua ku se on aika semmosta välillä että ei oikeen niinkö jaksais nyt. Ei huvittas. Mut sit se siirtyy ja missä kohtaa sä sen teet? Et niinku - - sanoi tossa et meil on niin monta.. monia eri toimintoja mitä me tehdään, niin.. Niin se sit lähtee kasaantumaan jossakin kohti.

E4: Kyl me itseasiassa kokoajan käydään. Meil on viimiset kaks vuotta, voin sanoo, ja oon erittäin ylpee siitä - - ollaan puhuttu työviihtyvyydest, työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja kaikki... Ne on isoja kokonaisuuksia. Yks olennainen asia niissä kuitenkin on se, et miten sinä johdat itse itseäsi. Siitä hetkestä lähtien, kun sä tulet töihin ja lähdet töistä pois. Miten sä johdat ittees yksityiselämässä, jotta sä pystyt tekee töitä? Et mä... me ollaan tosi paljon puhuttu siitä ja mun mielestä me ollaan saatu aika paljon aikaankin asioita.

**Taulukko 7.** Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssään

Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssään	
Työhön vaikuttamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaaliohjaajilla on mahdollisuus vaikuttaa omaa työhönsä ja kehittyä työn sisällä</li> <li>- Valinnanmahdollisuus työnjaon suhteen</li> </ul>
Työn hallitsemisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies auttaa sosiaaliohjaaja ymmärtämään tiiminvetäjyyden ja sosiaaliohjaajuuden ja niiden erot</li> <li>- Kokonaisuuksia hahmottamisen tukeminen avoimuuden ja tiedonkulun avulla</li> <li>- Alueen vuosikellolla autetaan hahmottamaan kokonaisuuksia</li> <li>- Strategian merkityksen selventäminen</li> <li>- Esimies tekee itse sellaisia työtehtäviä, mitä voisi delegoida suoraan sosiaaliohjaajille</li> <li>- Työnjaon merkityksen korostaminen</li> <li>- Viikkosuunnitelman käyttö työnjaossa</li> <li>- Inhimillisten aikataulujen asettaminen</li> <li>- Työn tavoitteiden läpikäyminen työyhteisökokouksissa</li> <li>- Tukeminen tehtävien asettamisessa järkeä käyttäen</li> </ul>

Työssä osaamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus osallistua koulutuksiin tai kouluttautumiseen</li> <li>- Uuden työtehtävän sattuessa eteen itse kouluttaminen tai erillisen koulutuksen järjestäminen</li> <li>- Kaikkia sosiaaliohjaajien haluja osallistua koulutuksiin ei voi täyttää</li> <li>- Kehittämisen koordinointi on osa esimiestyötä, osaaminen jaetaan tasaisesti</li> <li>- Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka miettiä omaa kehittymistä työssä</li> <li>- Koulutuskalenterin selailu ja sopivien koulutusten vinkkaaminen ja niihin kannustaminen koko työyhteisön kanssa</li> <li>- Käytännön työssä tukeminen esim. varhaiskasvatus- ja toimintasuunnitelmapajoissa tai konkreettisissa tilanteissa</li> <li>- Sisäisten pelisääntöjen ja vahvojen ja selkeiden toimintatapojen luominen</li> <li>- Yhdessä ajattelu ja tekeminen</li> <li>- Esimies ei aina voi tietää kaikkea, lupaus selvittää kysymyksen kohteena oleva asia ja palata asiaan</li> <li>- Perehdyttäminen ja perehdyttämisvaiheessa sosiaaliohjaajalle oman kummin nimeäminen toisesta talosta</li> <li>- Perehdyttäminen pikkuhiljaa tehtäviin osissa ja varmistamalla, ettei epäselviä asioita jää</li> </ul>
Kontrolloivien rakenteiden, lupien ym. vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolloivia rakenteita löytyy työstä</li> <li>- Lomia ei voi aina itse päättää</li> <li>- Hankintoja ei voi itse päättää</li> <li>- Ohjelmien tunnuksia ei voi itse hakea</li> <li>- Koulutuksiin ei voi osallistua mielivaltaisesti</li> <li>- Kontrolloivien rakenteiden tulisi olla johdonmukaisia ja samanlaisia kaikille</li> <li>- Kun sosiaaliohjaaja tietää omat vaikutusmahdollisuutensa, hän voi myös toimia niiden sisällä.</li> </ul>
Onnistumisen kokemusten tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehuminen, kun joku työntekijä on keksinyt hyvän tavan toimia, sekä tavan ottaminen käyttöön muiden leikkipuistojen kohdalla</li> <li>- Hyvän asiakaspalautteen välittäminen työntekijöille</li> <li>- Palautteen antaminen</li> <li>- Kiitoksen antaminen</li> <li>- Hyvää palautetta ei saa antaa liikaa tai se menettää merkityksensä</li> <li>- Pitkäjänteisyydessä tukeminen, jotta vastoinkäymiset eivät lannista</li> </ul>
Kokonaisuuksista vastuun kantamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtehtävien ajastaminen pitkin vuotta esimerkiksi vuosikellon avulla</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokonaisuuksien esille tuominen työyhteisökokouksissa</li> <li>- Itseohjautuva sijaistaminen WhatsApp-ryhmän avulla</li> </ul>
Kannustaminen tietoisiin valintoihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaaliohjaajien tukeminen omissa jatkokoulutushaaveissa, maalaisjärjellä ajattelussa ja asioiden kehittämisessä</li> <li>- Työntekijöiden kannustaminen siihen, ettei kaikki rakkaita tarvitse tarkistaa esimieheltä jatkuvasti</li> </ul>
Itsensä johtamisesta puhuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskustelun käyminen toimintasuunnitelman, viikkosuunnitelman ja Kunta10-kyselyn tulosten avulla</li> <li>- Keskustelun käyminen käytännöistä työsuojeluparin kanssa sekä työyhteisöaamuissa työntekijöiden kanssa</li> </ul>

Taulukossa 7 on esitetty esimiesten keinot tukea sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssään tiivistettynä.

### 6.3.3 Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen

Esimiehistä kaikki kertoivat olevansa säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin tavalla tai toisella. Sosiaalista yhteyttä ja vuoropuhelua ylläpidettiin soittamalla tai muuten yhteyttä pitämällä sekä leikkipuistojen talokokouksissa, tiiminvetäjien kokouksissa ja työyhteisöaamuissa. Yksi esimiehistä kertoi vierailevansa puistoissa kerran kuukaudessa, toinen kertoi pitävänsä tiiminvetäjien palavereja ja erillisiä työyhteisöaamuja kerran kuukaudessa. Yksi osallistujista piti tärkeänä sitä, että työntekijät ovat oppineet tuntemaan hänet ja hän heidät, mutta pohti myös sitä, jättääkö ihmiset joskus liian yksin.

E1: Sit tietysti täytyy välillä niinkun mennä itsesäänsä ja miettiä et onks, et jos mä ajattelen et kaikki on jo selvää, ni jätänks mä liian yksin ihmiset sitten? Et sit täytyy olla koko ajan vähän niin kun just silleen saatavilla.

Kolme esimiehistä pyrki vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta kysymällä kuulumisia ja olemalla tietoinen siitä, mitä tiimeissä tapahtuu. Vuoropuhelulla ja tiimipalavereissa vierailemalla pyrittiin varmistamaan, ettei sosiaaliohjaaja tai tiimi jää liikaa omilleen. Yksi esimiehistä kertoi muistavansa tiimejä joulukirjeellä, jossa kävi läpi jokaisen tiimin kohdalla tapahtuneita asioita omasta näkökulmastaan.

Kolme esimiestä kertoi tukevansa sosiaaliohjaajien tiimityötaitoja. Yhdellä tiimityötaitoja tukevia keinoja ei tullut mieleen. Kaksi esimiehistä kertoi tukevansa tiimityötä ottamalla

puheeksi tiimin kanssa hankalia asioita, kuten epätasaisen työnjaon, heti ne huomattuun. Yksi esimiehistä kertoi tukevansa tiiminvetäjää roolissaan viemällä tiimiin menevät asiat aina tiiminvetäjän kautta, sekä tukemalla tiiminvetäjää ymmärtämään roolinsa. Yksi osallistujista toi esille sen, että tiimityöhön liittyvissä keskusteluissa mukaan voidaan ottaa myös työsuojelu ja työterveys, ja että myös Sopuisasti Stadissa -opasta voidaan käyttää keskusteluissa tukena. Eräs osallistuja taas korosti tietynlaisten ongelmaratkaisutaitojen varmistamista jo rekrytointivaiheessa. Kaksi esimiehistä kertoi, että mikäli ongelmia tiimityön suhteen tulisi, he varmasti auttaisivat tarvittaessa.

E3: Mul on ollu semmosia tilanteita, että jostain syystä tiiminvetäjä ei ota omaa roolia. Ja se on niinku sellanen että sit tiimistä alkaa kuulua sitä että et se tiiminvetäjä ei oo tiiminvetäjä. - - Mä johtamisessa tuen sitä tiiminvetäjän työtä että mä ymmärrän mikä se tiiminvetäjän tehtävä on ja se että mä niinkun huolehdin sen et tiimiin menevät asiat menee aina tiiminvetäjän kautta. - - mut kyllä mä sanon et kyl sun täytyy itte se rooli ottaa. Ei sitä voi niinku...et mä voin niinku omalla työlläni... omilla toimillani tukea sitä ja motivoida siihen työhön, mutta jos hän ei siihen yhdy, niin se on vaikea paikka.

Esimiehistä kaikki pyrkivät luomaan avoimuutta ja luottamusta itsensä ja työntekijöiden välille. Luottamusta pyrittiin rakentamaan muun muassa kertomalla tiiminvetäjille, että esimies kohtelee kaikkia samalla lailla tasa-arvoisesti, ja että tällä on vaitiolovelvollisuus. Kolme esimiehistä korosti sitä, että esimiehen pitää olla tarpeeksi tunnettu, jotta häntä voi lähestyä vaikeissakin tilanteissa. Luottamuksen ja avoimuuden kannalta kolme esimiehistä mainitsi tavoitettavuuden, sillä esimies tulee olla tavoitettavissa tiukoissakin tilanteissa.

**Taulukko 8.** Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien yhteenkuuluvuuden tunnetta työssään

Esimiesten tavat tukea sosiaaliohjaajien yhteenkuuluvuuden tunnetta	
Sosiaalisen yhteyden tukeminen	Säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• soittamalla</li> <li>• muuten yhteyttä pitämällä</li> <li>• leikkipuistojen talokokouksissa, tiiminvetäjien kokouksissa ja työyhteisöaamuissa</li> <li>- Työntekijöiden ja esimiehen toistensa tunteminen</li> <li>- Jäävätkö työntekijät joskus liian yksin?</li> </ul>
Välittämisen tunteen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulumisten kyseleminen</li> <li>- Tietoisuus siitä, mitä tiimeissä tapahtuu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuoropuhelulla varmistaminen, ettei sosiaaliohjaaja tai tiimi jää liikaa omilleen</li> <li>- Yhteinen kirjallinen muistaminen vuoden lopussa, jossa käydään läpi tiimin kohdalla tapahtuneita asioita esimiehen näkökulmasta</li> </ul>
Tiimityöosaamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osa esimiehistä tuki, osa ei</li> <li>- Hankalien asioiden puheeksi ottaminen tiimissä</li> <li>- Tiiminvetäjän tukeminen roolissaan, asioiden vieminen tiimiin tiiminvetäjän kautta</li> <li>- Tiimityöhön liittyvissä keskusteluissa mukaan voidaan ottaa myös muita tahoja, kuten työsuojelu</li> <li>- Ongelmanratkaisutaitojen varmistaminen jo rekrytointivaiheessa</li> <li>- Jos ongelmia tulisi, esimiehet auttaisivat varmasti tarvittaessa</li> </ul>
Luottamuksen ja avoimuuden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen itsensä ja työntekijöiden välille kertomalla esimiehen kohtelevan kaikkia tasa-arvoisesti sekä vaihtelovollisuudesta</li> <li>- Esimiehen tulee olla tarpeeksi tunnettu, jotta lähestyminen vaikeissakin asioissa on mahdollista</li> <li>- Esimies tavoitettavuus tiukoissakin tilanteissa</li> </ul>

Taulukossa 8 on esitetty tiivistetysti esimiesten keinot tukea sosiaaliohjaajien yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä.

#### 6.4 Kehittämissuhteet itseohjautuvuuden tukemisen parantamiseksi

##### 6.4.1 Sosiaaliohjaajien kehittämismuhteet

Kehittämissuhteeksi autonomian tukemiseksi työssään sosiaaliohjaajat mainitsivat tiimeissä vierailun säännöllisesti ja sen kuuntelemisen, miten ihmiset jaksavat. Lisäksi palautteen antamista toivottiin esimiehen taholta enemmän. Yksi sosiaaliohjaajista korosti sen merkitystä, että myös muut ihmiset ymmärtäisivät sosiaaliohjaajan työnkuvan ja arvostaisivat sitä. Toinen sosiaaliohjaaja oli sitä mieltä, että kehittämisen tarvetta olisi ehdottomasti siinä, että nykyinen esimies tuntisi perustyön paremmin, jolloin asioita ei ehkä käskytettäisi tekemään. Hänen entisellä esimiehellään oli ollut tapana pohtia asioita yhdessä ja innostaa näin työntekijää. Sosiaaliohjaajien kehittämismuhteet autonomian tukemiseksi työssään on esitetty tiivistettynä taulukossa 9.

**Taulukko 9.** Sosiaaliohjaajien autonomian tukemisen kehittämisehdotukset tiivistettynä

Autonomian tukemisen kehittäminen sosiaaliohjaajien näkökulmasta
- Tiimeissä vierailu säännöllisesti
- Kuunteleminen, miten ihmiset jaksavat
- Palautteen antaminen
- Perustyön tunteminen, jolloin käskyttäminen vähenisi

Sosiaaliohjaajilla oli monia kehittämisehdotuksia pätevyiden tunteen paremmaksi tukemiseksi työssään. Eniten kehittämisen tarvetta sosiaaliohjaajat näkivät työhön vaikuttamisen tukemisessa sekä työn hallinnan tunteen tukemisessa. Yksi sosiaaliohjaaja toivoi lähiesimiehelle parempia vaikuttamiskeinoja työhön, sillä nykyisillä keinoilla sosiaaliohjaajan mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä jäivät pieniksi. Toinen sosiaaliohjaaja toivoi ylipäätään työhön vaikuttamisesta keskusteltavan enemmän.

S2: No... Ehkä se, että ihan niinku esimiehillekin toivois enemmän niitä vaikuttamiskeinoja, koska usein työyhteisössä tulee just se olo, että koska heki ovat niin puun ja rungon välissä niin sitten itsekään ei pysty hirveästi täältä ruohonjuuritasolta vaikuttamaan heihin, koska hekin on semmossa asemassa, et he ei välttämättä pääse vaikuttamaan.

S2: - - itseohjautuvuudessa kun pääsis siihen tasolle, että vois, niinku haluais tosi paljon kehittää toimintaa eteenpäin, että ois ihan täys uusia kehittämisehdotuksia, joita haluais lähteä viemään, niin tuntuu että silloin niin kun näkyy hyvin selkeästi ne esteet, jotka tulee vastaan siinä, että oma lähiesimies ei myöskään oo sellasessa asemassa et se välttämättä pystyis viemään sitä sun omaa kehittämisehdotusta täysillä eteenpäin. Koska sitten se alkaa menee jo useita rappusia ylöspäin että mistä se resurssi tulee tai lupa tulee tai... - - Muut semmoset organisaatiokysymykset alkaa tulemaan vastaan. - -

S2: Just et toivon vaan, että esimiehilläkin olisi jatkossa enemmän valtaa ja itseohjautuvuuden työkaluja, koska sit se näkyy ihan selkeesti siinä omassa työyhteisössä, miten työyhteisön jäsenetkin kokee sen itseohjautuvuuden ja että onko heillä niinku varaa vaikuttaa - -.

Työn hallinnan tunteen ja osaamisen tukemiseksi sosiaaliohjaajat kaipasivat säännöllisempää vierailua tiimeissä, ihmisten voimien kuulemisesta sekä säännöllistä palautteen antamista. Myös alkuvaiheen kunnollinen perehdyttäminen nousi yhden sosiaaliohjaajan kohdalle kehittämiskohteena.

S1: - - Koen, että et vois vielä enemmän sitä perehdyttämistä siinä alkuvaiheessa tehdä.

S1: - - Ja tavallaan se että, että sen perehdyttämisen ajattelis semmosena niinku prosessina, semmosena pidempänä prosessina, et se ei oo vaan semmonen, että sanotaan vaan parissa päivässä että mitä kaikkee pitää tehdä ja se on siinä, vaan ajatellaan että jos haluaa pitkäaikaisesti ihmisiä niin sitten se on semmon... niinkun ikäänkun prosessi... pitää satsata sitte siihen työntekijään ja tavallaan niinku jotenkin niinku sitte myös sitä aikaa ehkä joutuu käyttää siihen työntekijään

Sama sosiaaliohjaaja toivoi myös tiiminvetäjäydestä puhuttavan enemmän sekä huomiota kiinnitettävän siihen, ettei tiedonkulku vanhalta sosiaaliohjaajalta uudelle katkea, kun leikkipuistossa aloittaa uusi tiiminvetäjä. Osaamisen tukemiseksi pitäisi myös selvittää, mitä työntekijä tietää ja työtilanteisiin pitäisi luoda selkeät pelisäännöt siitä, miten tulee toimia.

Yksi sosiaaliohjaajista toivoi työn hallinnan tukemiseksi rahaa työhyvinvoinnin tukemiseen ja resursointiin. Sijaistamisen järjestelyä työntekijöiden kesken pidettiin kuormittavana tekijänä, vaikka se voisi selkeästi olla esimiehen tehtävä.

S2: No esimerkiksi kyllä se aina tapetilla oleva asia esim. sijaistaminen, että vähän sais olla selkeämpää se, että esimies voisi määrätä ja todeta, että nytten tästä puistosta lähtee työntekijä tonne, ja tää on nyt se kiertävän paikka. Koska tällä hetkellä usein tuntuu, että saa ite hirveesti järjestellä näitä sijaisuusasioita, jotka mun mielestä ois taas hyvin selkeästi nimenomaan esimiehen tehtäviä, jolla on kaikki ne kaikki se tieto siitä, että mikä on sen jokaikisen oman alueen puistojen tilanne. Et siinä mielessä se ois yks sellanen kehittämiskohde, mut ehkä se on myöski se että työyhteisön pitäis enemmän tota... ymmärtää sitä, että se on parempi, että on yks ihminen, joka päättää ja tekee ne ratkasut verrattuna siihen että työyhteisössä soitellaan toiselta toiselle ja koitetaan vakuuttaa toiset siitä, että minkä takia on tärkeempää että kiertävä on täällä eikä tuolla tai... Et joku lähtee sijaistamaan tänne eikä tonne.

Hallinnan tunteen kannalta yksi sosiaaliohjaaja toivoi myös lisää keskustelun käymistä hyvistä itsensäjohtamisen käytännöistä. Toinen sanoi ison kehittämistyön kohteen olevan siinä, että työnkuvat ylipäätään olisivat selkeämpiä, sillä sosiaaliohjaaja työskentelee niin laajassa kokonaisuudessa ison asiakaskohderyhmän kanssa. Itseohjautuvuuden kannalta hän piti tärkeänä sitä, että oman työnkuvan tuntisi kuin taskut.

Työn hallintaa parantaisi yhden osallistujan mukaan se, että esimies olisi yhdessä miettimässä työntekijöiden kanssa sitä, miten kaupungilta tulevat ideat saadaan osaksi leikkipuiston perustoimintaa. Uudet jutut tulisi tuoda osaksi toimintaa maltilla ja pitää yllä hyviä toimintoja, jotka jo ovat puistossa. Esimiesten tulisi hänen mukaansa huomata,

että työ leikkipuistossa on erityisesti asiakaskohtaamista, eikä sitä, että työntekijä on koko ajan ruudun takana hoitamassa uusia sosiaalisen median päivityksiä.

Onnistumisen kokemuksia työssä esimiehet voisivat erään osallistujan mukaan lisätä kiitoksen antamisella. Hän koki myös siinä olevan parannettavaa, että esimies näkisi tehdyn työn tärkeyden eikä vaatisi aina hieman enemmän. Esimiehen tulisi myös luottaa siihen, että pitkään töitä tehneenä ja kouluttautuneena työntekijällä on vahva käsitys omasta perustyöstään ja näin kyky kantaa vastuuta kokonaisuuksista.

Tietoisten omien valintojen tekemiseksi esimiesten tulisi yhden osallistujan mukaan valvonnan sijaan enemmän luottaa siihen, mitä työntekijät tekevät. Hänen mukaansa ei saisi olettaa, että työntekijä olisi urautunut tai ei näkisi oman työnsä ulkopuolelle, mikäli takana on pitkä ura. Myös kirjallisten ohjeiden antamista asioista työntekijälle, joka on tehnyt työtä jo monta vuotta, tulisi pohtia tarkemmin, sillä se aiheuttaa työntekijälle kiuksallisen olon.

Yksi sosiaaliohjaajista toi esille sen, ettei esimiehen tulisi sivuuttaa vaikeita asioita, kun ne tuodaan hänelle esille. Liian isot haasteet työssä vähentävät pätevyden tunnetta. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei esimiehen keinoissa tukea pätevyden tunnetta työssä ole suurta tarvetta, mutta sanoi silti, ettei kehittämisestä haittaakaan olisi. Sosiaaliohjaajien kehittämis ehdotukset pätevyden tunteen tukemiseksi on esitetty tiivistettynä taulukossa 10.

**Taulukko 10.** Sosiaaliohjaajien pätevyden tunteen tukemisen kehittämis ehdotukset tiivistettynä

Pätevyden tunteen tukemisen kehittäminen sosiaaliohjaajien näkökulmasta
- Lähiesimiehelle paremmat vaikuttamiskeinot työhön
- Lisää keskustelua työhön vaikuttamisesta
- Säännöllisempi vierailu tiimeissä
- Ihmisten voinnin kuuleminen
- Säännöllinen palautteen antaminen
- Alkuvaiheen kunnollinen perehdyttäminen
- Tiiminvetäjyydestä puhuminen vielä enemmän
- Tiedonkulun katkeamattomuus vanhalta sosiaaliohjaajalta uudelle
- Selvittäminen, mitä työntekijä tietää

- Selkeät pelisäännöt työtilanteisiin
- Rahaa työhyvinvoinnin tukemiseen ja resursointiin
- Sijaistamisen järjestely esimiehen tehtäväksi
- Lisää keskustelua hyvistä itsensä johtamisen käytännöistä
- Työnkuvien selkeyttäminen
- Esimiehen kanssa yhdessä pohtiminen, miten kaupungilta tulevat ideat saadaan osaksi perustoimintaa
- Esimiehen tulisi huomata, että työ leikkipuistossa on erityisesti asiakaskohtaamista, ei ruudun ääressä istumista
- Kiitoksen sanominen
- Esimiehen tulisi nähdä tehdyn työn tärkeys
- Luottamus siihen, että pitkään työtä tehneellä on kyky kantaa vastuuta kokonaisuuksista
- Valvonnan sijaan luotto työntekijöiden tekemiseen
- Ei saisi olettaa, että pitkän uran tehneet ovat urautuneita
- Kirjallisten ohjeiden antamista tulisi pohtia tarkkaan, jos työntekijä on tehnyt työtä kauan
- Esimiehen ei tulisi sivuuttaa vaikeita asioita, kun ne tuodaan hänelle esille

Sosiaaliohjaajien vastausten pohjalta esimiesten keinoissa tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta on vielä kehitettävää. Kaksi sosiaaliohjaajista kaipasivat nimenomaan yhteisöllisempää toimintaa useammin tapahtuvilla tiiminvetäjien tapaamisilla tai koko työyhteisöä yhdistävillä asioilla, jotta muita työntekijöitä näkisi laajemmalta alueelta. Puolet osallistujista olivat lisäksi sitä mieltä, että työntekijöiden virkistystoimintaan, kuten KEHY- ja TYHY-päiviin tulisi panostaa entistä enemmän.

Yksi osallistujista toivoi saavansa tiiminvetäjäyhteensä lisää tukea, jotta ei jäisi yksin tiiminvetäjäyden ja tiimin asioiden kanssa. Esimiehen vierailu tiimissä säännöllisesti lisäisi myös välittämisen tunnetta. Myös aikaisemmissa yhteyksissä mainittu kiitoksen antaminen olisi toisen sosiaaliohjaajan mukaan merkityksellisyyden tunnetta lisäävä keino. Lisäksi hän koki, että esimiehen tapoja tukea sosiaaliohjaajan tiimityötaitoja tulisi hyvin vahvasti kehittää, vaikka ei tarkentanutkaan vastastaan sen enempää.

Yhden sosiaaliohjaajan kehittämissuosituksista luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi paljastui syvä tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen. Hänen mukaansa esimiehen tulisi luottaa työntekijöihinsä ja siihen, mitä kokenut sosiaaliohjaaja tekee. Termin ”alainen” käyttö esimiehen toimesta myös soi luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. Sosiaaliohjaajan mukaan esimiehen tulisi luottaa siihen, että tiimi toimii itsekseen, ja jos luottoa ei ole, pitäisi sitä ryhtyä rakentamaan siten, että homma toimii.

**Taulukko 11.** Sosiaaliohjaajien yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen kehittämissuositukset tiivistettynä

Yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen kehittäminen sosiaaliohjaajien näkökulmasta
- Enemmän yhteisöllisempää toimintaa
- Työntekijöiden virkistystoimintaan panostaminen
- Lisätukea tiiminvetäjyyteen
- Vierailu tiimissä säännöllisesti
- Kiitoksen antaminen
- Esimiehen tulisi luottaa työntekijöihinsä
- Termin ”alainen” käyttöä tulisi miettiä
- Tiimin toimintaan itsekseen tulisi luottaa
- Mikäli luottoa ei ole, sitä pitää ryhtyä rakentamaan

Sosiaaliohjaajien kehittämissuositukset yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseksi on esitetty tiivistettynä taulukossa 11.

#### 6.4.2 Esimiesten kehittämissuositukset

Yksi esimiehistä koki motivointi- ja innostamistapojen kehittämisen hankalana, sillä kaikki työntekijät kokevat hänen mielestään palautteen saamisen ja tavat, joilla sitä annetaan eri tavoin. Toinen esimies taas koki kehittämisen tarvetta omissa motivointi- ja innostamistavoissaan, sillä oli ollut tehtävässään vasta niin vähän aikaa. Erityiseksi kehittämisen kohteeksi hän mainitsi motivoinnin työyhteisössä, jossa on ollut paljon haasteita, kuten poissaoloja tai sairauksia, sillä jollain keinolla toiminta tulisi haasteista huolimatta saada taas nostettua hyvälle tasolle.

Yksi esimiehistä löysi kehitettävää sosiaaliohjaajien työhönvaikuttamismahdollisuuksissa. Hän kaipasi sosiaaliohjaajille mahdollisuuksia kehittyä ja tehdä sosiaaliohjaajan

työtä, sillä tällä hetkellä esimerkiksi ruuhkapuistoissa sosiaaliohjaaja joutuu paljon keskittymään puiston yleistehtäviin työntekijätilanteen vuoksi. Tämän vuoksi itse sosiaaliohjaajuus on voinut jäädä vähille. Osaamisen tukemiseksi kaksi esimiestä olivat pohtineet tiiminvetäjille suunnattuja tapaamisia joko ryhmässä tai kahden kesken. Tapaamisissa käytäisiin läpi enemmän sitä, mitä on olla sosiaaliohjaaja ja millaista tukea työn hahmottamiseen tai osaamisen tarvittaisiin. Toisaalta toinen esimiehistä pohti tämän olevan mahdollisesti epätasa-arvoista muihin työntekijöihin nähden.

Yksi esimiehistä kertoi haluavansa kehittää omaa sosiaaliohjaajien taitojen ja potentiaalilin huomaamista sekä kannustamista lisäkoulutuksiin. Toinen taas sanoi, ettei tällä hetkellä varmistanut sosiaaliohjaajien riittävää osaamista saavuttaa annetut tavoitteet, mutta jäi miettimään, miten asian tulevaisuudessa tekisi. Yksi esimies löysi kehitettävää siinä, että tiiminvetäjiä tuettaisiin lähtemään rohkeammin kokeilemaan uusia asioita, vaikka jokin juttu ei aiemmin puistossa toiminutkaan.

Kaksi esimiehistä näki kehittämisen kohteena sen, että esimiehellä olisi enemmän aikaa olla läsnä työntekijöiden arjessa. Toinen olisi halunnut kehittää ajankäytönhallintaa siten, että hänellä olisi enemmän aikaa ajatella ihmisten kanssa. Toinen esimiehistä halusi kehittää läsnä olemista puistoissa paikan päällä, koska koki läsnäolon merkitykselliseksi. Hän halusi myös enemmän aikaa keskusteluun ja kuulumisten vaihtoon.

Yhden esimiehen mukaan työntekijöiden itseohjautuvuus paranisi, jos läsnäoloa kehitettäisiin. Paikan päällä ollessa esimieheltä olisi mahdollista tulla kysymään neuvoa tai sanomaan jostakin asiasta. Sama esimies pohti myös tiimityötaitojen tukemisen kehittämisen osalta sitä, pitäisikö tiiminvetäjille järjestää jokin yhteinen aika, jolloin voisi yhdessä keskustella esimerkiksi tiimityötaitoista. Hän kuitenkin sanoi toivovansa kehittämistarpeen lähtevän sosiaaliohjaajien tarpeista.

E4: No ehkä semmonen et pitää niinku sit ihan ottaa härkää sarvista kiinni vaikka syksyn tiiminvetäjissä ja kysyä vaan et hei tarvitaanko me, tarviiko tiiminvetäjät yhdessä, et voisko meillä.... Joku tiiminvetäjä... tiiminvetäjäkokoitus on 2,5 tuntia, joskus kaks tuntii ku on nopee asialista. - - Voisko niissä olla sit jotain teemoja tyyliin vaikka tiimityötaidot. Mä haluan niinku tiiminvetäjiltä kysyy sitä ja... - - mä haluan et se lähtee heidän tarpeistaan, ei siitä että minä haluan et nyt tämmöstä on, vaan et kyl mä haluan et se hetki palvelee heitä.

**Taulukko 12.** Autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen kehittäminen esimiesten näkökulmasta tiivistettynä

Autonomian tukemisen kehittäminen esimiesten näkökulmasta	Pätevyyden tunteen tukemisen kehittäminen esimiesten näkökulmasta	Yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen kehittäminen esimiesten näkökulmasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omat motivointi- ja innostamistavat, sillä työskennellyt tehtävässä vasta vähän aikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaaliohjaajien työhönvaikuttamismahdollisuuksia pitäisi parantaa, mahdollisuus tehdä sosiaaliohjaajan työtä yleistehtävien sijaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän aikaa olla läsnä työntekijöiden arjessa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivointi haastavassa työyhteisössä, toiminnan nostaminen jälleen hyvälle tasolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiiminvetäjille suunnatut tapaamiset ryhmässä tai kahden kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän aikaa ajatteluun, keskusteluun ja kuulumisten vaihtoon työntekijöiden kanssa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omat tavat huomata sosiaaliohjaajien taidot ja potentiaali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseohjautuvuus paranisi, jos läsnäoloa kehitettäisiin: mahdollisuus kysyä neuvoa ja tulla sanomaan asioista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kannustaminen lisäkoulutuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiiminvetäjille voisi järjestää oman yhteisen ajan, jolloin keskustellaan esim. tiimityötaitoista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaaliohjaajien riittävän osaamisen voisi tulevaisuudessa varmistaa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiiminvetäjiä tulisi tukea lähtemään rohkeammin kokeilemaan uusia asioita</li> </ul>	

Esimpien ehdotukset sosiaaliohjaajien autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseksi työssä on esitetty tiivistettynä taulukossa 12.

#### 6.5 Tulosten yhteenveto: Itseohjautuvuuden tukemisen käsitysten vastaavuus

Sosiaaliohjaajien ja esimiesten käsitykset autonomian tukemisesta työssä olivat melko samansuuntaisia. Molemmat osallistujajoukot kokivat, että esimiehet motivoivat eniten omalla käytöksellään, asenteellisesti ja itse esimerkkinä toimimalla, sekä antamalla tilaa

toteuttaa työtä joustavasti. Myös palkitsevien haasteiden ja nautintoa tuottavien työtehtävien antaminen oli yhtenevää osallistujien vastauksissa.

Myös eroavia näkemyksiä sosiaaliohjaajien autonomian tukemisen keinoissa tuli esille. Muun muassa yksi esimiehistä oli sitä mieltä, ettei toista ihmistä voi motivoida. Yhden sosiaaliohjaajan mukaan taas autonomian tunnetta ei tuettu silloin, kun esimies esitti työtehtävät määräävällä tavalla. Sosiaaliohjaajat kokivat tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi autonomian tukemisessa läsnäolon, palautteen antamisen ja perustyön tuntemisen, kun taas esimiehistä vain yksi kertoi huomaavansa kehittämisen tarvetta omissa motivointi- ja innostamistavoissaan.

Sosiaaliohjaajilla ja esimiehillä oli sama näkemys siitä, että sosiaaliohjaajilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittyä työn sisällä. Vaikka yksi sosiaaliohjaajista mainitsikin, että suuremmalla mittakaavalla työhön vaikuttaminen on vaikeaa, myös yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että sosiaaliohjaajien työhönvaikuttamismahdollisuuksia pitäisi parantaa laajassa mittakaavassa. Työn hallitsemisen tukemisessa osallistujat olivat enimmäkseen samaa mieltä siitä, että esimies tukee työtä asettamalla aikatauluja ja korostamalla työnjaon merkitystä tiimissä. Esimiehet korostivat kuitenkin sosiaaliohjaajia enemmän selventävänsä sosiaaliohjaajille erilaisia kokonaisuuksia, kuten strategiaa, työhön liittyviä tavoitteita ja tiiminvetäjän roolia. Suurin ero työn hallinnan tukemisessa tuli esille yhden sosiaaliohjaajan vastauksessa, jonka mukaan esimies ei tunne leikki-  
puistojen perustehtävää, jolloin työssä tukeminen on hankalaa.

Keinot tukea työssä osaamista olivat sosiaaliohjaajien ja esimiesten mukaan myös osittain hyvin samankaltaisia. Molemmat osallistujajoukot mainitsivat perehdyttämisen, avun antamisen käytännön työssä, esimiehen tavan selvittää epäselviä asioita sekä koulutukset, joihin osallistuminen oli sekä sosiaaliohjaajien että esimiesten näkökulmasta vaihtelevaa. Osaamisen tukemiseksi esimiehet mainitsivat lisäksi keinoinaan kehittämisen koordinoinnin, kehityskeskustelut sekä sisäisten pelisääntöjen ja selkeiden toimintatapojen luomisen, vaikka sosiaaliohjaajat kaipasivat kehittämistä nimenomaan selkeämpien pelisääntöjen luomisessa eri tilanteissa sekä työnkuvansa selkeyttämisessä. Yksi sosiaaliohjaajista kaipasi lisäksi parempaa alkuvaiheen perehdyttämistä.

Kontrolloivat rakenteet, kuten luvan kysyminen esimieheltä johonkin asiaan, nähtiin sekä sosiaaliohjaajien että esimiesten näkökulmasta enemmänkin työhön varmuutta tuovana asiana. Esimiesten vastauksissa korostui se, että kontrolloivien rakenteiden tulisi olla

johdonmukaisia ja samanlaisia kaikille, ja sosiaaliohjaajien vastauksissa epäselviä ohjeistuksia ja käytäntöjä pidettiin epävarmuutta lisäävänä ja itseohjautuvuutta haittaavana tekijänä.

Vain sosiaaliohjaajat mainitsivat erikseen myös työhyvinvoinnin ja henkisen jaksamisen tukemisen osana itseohjautuvuuden tukemisen keinoja. Heillä oli vaihtelevia kokemuksia esimerkiksi siitä, miten esimies oli toiminut kuormittavassa tilanteessa. Muina esimiehen keinoina he mainitsivat muun muassa kuulumisten kyselyn ja työhyvinvoinnista rehellisesti keskustelemisen.

Onnistumisen kokemuksen tunnetta esimiehet tuottivat molempien vastaajaryhmien mukaan kehumisen ja positiivisen palautteen avulla. Esimiehet mainitsivat myös kiitoksen antamisen ja pitkäjänteisyydessä tukemisen. Ristiriitaisuutta vastauksiin toi se, että yksi esimies kertoi liiallisen hyvän palautteen antamisen menettävän merkityksen, vaikka sosiaaliohjaajat toisaalta kaipasivat kehittämisehdotuksina säännöllisempää palautteen antamista ja kiitoksen sanomista.

Vastuun kantamista kokonaisuuksista tuettiin sekä sosiaaliohjaajien että esimiesten mukaan asioista muistuttelulla eri tavoin. Sosiaaliohjaajat näkivät myös perehdyttämislistan läpikäymisen ja esimiehen kanssa työparina toimimisen keinoina tukea vastuun kantamista kokonaisuuksista. Esimiehet nostivat itseohjautuvan sijaistamisen WhatsApp-ryhmän avulla yhdeksi tavaksi tukea vastuun kantamista kokonaisuuksista, mutta sosiaaliohjaajat olivat enemmän sitä mieltä, että sijaisjärjestelyt kuuluisivat esimiehen omiin työtehtäviin.

Sosiaaliohjaajat ja esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että esimiehet kannustavat ja rohkaisevat tekemään omia päätöksiä. Vastauksissa oli kuitenkin myös ristiriitoja sen osalta, että yksi sosiaaliohjaajista koki esimiehen kyseenalaistavan tiimissä tehtyjä päätöksiä. Molemmat osallistujaryhmät mainitsivat keskustelujen käymisen hyvistä itsensä johtamisen käytännöistä, mutta keskustelua kaivattiin sosiaaliohjaajien mielestä myös lisää.

Pätevyiden tunteen tukemisen kehittämiskohteiksi sekä sosiaaliohjaajat että esimiehet mainitsivat työntekijän osaamisen selvittämisen ja varmistamisen. Myös tiiminvetäjyyden hallitsemisen parantamiseksi molemmat osallistujaryhmät mainitsivat tiiminvetäjyyden käsittelyn useammin keskustelemalla aiheesta. Sosiaaliohjaajilla oli kokonaisuudessaan

huomattavasti enemmän kehittämisideoita pätevyyden tunteen tukemiseksi kuin esimiehillä.

Käsitykset esimiesten tavoista tukea sosiaaliohjaajien yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä olivat vaihtelevia. Esimiehet korostivat vastauksissaan sosiaalisen yhteyden tukemisesta enemmän säännöllistä yhteydenpitoa eri keinoin sekä työntekijöiden ja esimiesten toistensa tuntemista. Sosiaaliohjaajat taas pitivät esimiehiä enemmän yhteisöllisinä kannustajina ja me-hengen ylläpitäjinä. Esimiehet toivat kuitenkin esille myös pohdintaansa siitä, jäävätkö työntekijät liian yksin, ja ehdottivat kehittämis ehdotuksena läsnäolon lisäämisen työntekijöiden arjessa. Tämä oli samansuuntainen kehittämis ehdotus kuin sosiaaliohjaajilla, jotka toivoivat säännöllisempää vierailua tiimissä.

Sosiaaliohjaajien merkityksellisyyden tunnetta työssään lisäsi heidän mielestään esimiehen kanssa työparina työskentely, joka toimi kunnianosoituksena, sekä esimiehen tapa kertoa olevansa ylpeä sosiaaliohjaajasta. Esimiesten vastauksista ei noussut merkityksellisyyden tunteen tukemisen keinoja. Tiimityöosaamisen tukemisen keinot nähtiin sekä sosiaaliohjaajien että esimiesten osalta hyvin vaihtelevina, sillä osa esimiehistä kertoi tukevansa tiimityötä ja osa ei, mikä oli samansuuntaista sosiaaliohjaajien vastausten kanssa. Sosiaaliohjaajat mainitsivat kehityskeskustelut ja tiimin kanssa jutteleminen muistuttelun esimiesten ainoiksi keinoiksi, kun taas esimiehet itse kokivat tukevansa tiimityötä paljon laajemmin hankalien asioiden puheeksi otolla tiimissä, tiimin vetäjän tukemisessa roolissaan sekä myös muiden tahojen mukaan ottamisessa tiimityöhön liittyvissä keskusteluissa. Esimiehet kokivat myös auttavansa, mikäli ongelmia tiimityössä tulisi eteen. Molemmat vastaajaryhmät olivat sitä mieltä, että myös tiimityön osalta tiiminvetäjyyttä tulisi tukea enemmän.

Luottamuksen ja avoimuuden tunteiden tukemisessa sosiaaliohjaajien ja esimiesten käsitykset vaihtelivat suuresti. Esimiesten tavoitettavuus nousi esille molempien osapuolten vastauksissa, kuten myös rehelliset ja luottamukselliset välit esimiehen kanssa. Sosiaaliohjaajien vastauksien mukaan luottamuksen ja avoimuuden tukemisessa oli kuitenkin vielä kehittämisen tarvetta, sillä yhden osallistujan mukaan esimies ei tukenut luottamuksen ja avoimuuden tunnetta juuri mitenkään. Lisäksi sosiaaliohjaajat toivat esille kaipaavansa kiitoksen saamista ja esimiehen luottamista työntekijöihinsä ja tiimin toimintaan itsekseen.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisilla keinoilla Helsingin kaupungin leikki-  
puistojen esimiehet tukevat sosiaaliohjaajia heidän itseohjautuvuudessaan työssään,  
sekä kartoittaa, millaisena sosiaaliohjaajat kokevat esimiesten keinot tukea itseohjautu-  
vuutta. Lisäksi tarkoituksena oli verrata esimiesten ja sosiaaliohjaajien kokemuksia toi-  
siinsa ja tarkastella, vastaavatko käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta toisiaan.

Ryanin & Decin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen psykologisiin perustar-  
peisiin kuuluvat pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tunteet (Ryan & Deci  
2017: 3.) Leikkipuistojen esimiesten ja sosiaaliohjaajien mukaan esimiehillä olikin kei-  
noja tukea kaikkien näiden toteutumista sosiaaliohjaajien työssä. Esimiesten ja sosiaa-  
liohtajien käsityksissä itseohjautuvuuden tukemisen keinoissa oli paljon samaa, mutta  
myös eriäviä näkemyksiä ja jopa ristiriitaisuuksia esiintyi vastauksissa.

Esimiesten konkreettiset keinot eri osa-alueiden tukemiseen olivat hyvin vaihtelevia sekä  
menetelmällisesti että riippuen henkilöstä. Myös sosiaaliohjaajien kokemukset itseohjau-  
tuvuuden tukemisen keinoista vaihtelivat riippuen esimiehestä ja tämän käyttämistä kei-  
noista. Eniten tukemisen keinoja ja kehittämissuhteita mainittiin pätevyyden tunteen  
tukemisen kohdalla ja vähiten autonomian tukemisen kohdalla. Tämä voidaan tulkita si-  
ten, että pätevyyden tunteeseen liittyviä keinoja on pohdittu työyhteisössä enemmän tai  
siihen liittyvät keinot ovat helpommin tunnistettavissa, kun taas muiden osa-alueiden kä-  
sittely on jäänyt enemmän taka-alalle. Esimiesten tulisikin käydä tiimien kanssa keskus-  
telua itsensä johtamisen hyvistä käytännöistä, sekä siitä, missä työntekijät tuntevat tar-  
vitsevansa tukea (Vilkman 2016: 127).

Sosiaaliohjaajien autonomian toteutumista työssä tuettiin molempien vastaajaryhmien  
mukaan erityisesti esimiehen rohkaisevan ja asenteellisen käytöksen avulla sekä tilan  
antamisella työn toteuttamisen suhteen joustavasti. Martelan (2015) mukaan ihminen  
voikin sitoutua tekemään työtä omasta vapaasta tahdostaan, mikäli kokee työn tekemi-  
sen itsessään kiinnostavaksi, innostavaksi tai nautinnolliseksi ja työn tuloksen arvok-  
kaaksi (Martela 2015: 81–82). Pätevyyden tunnetta sosiaaliohjaajien työssä tuettiin pää-  
sääntöisesti työhön vaikuttamista, hallintaa ja työssä osaamista tukemalla, joista valin-  
nan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, aikaansaaminen ja edistyminen nähdään  
myös Vilkmanin (2016) mukaan tärkeimpinä työmotivaation vaikuttavista tekijöistä (Vilk-  
man 2016: 73).

Baardin (2002) mukaan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta tuetaan erityisesti siten, että johtaja ylläpitää säännöllisiä tapaamisia ja on helposti saatavilla myös arimille työntekijöille. Lisäksi hän korostaa johtoasemassa toimivan osalta tiedon jakamista muille työntekijöille sekä luottoa siihen, että myös alaiset ovat luottamuksen arvoisia. (Baard 2002: 267.) Baardin (2002) näkemys on hyvin samankaltainen kuin sosiaaliohjaajien ja esimiesten, jotka korostivat yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen keinoina muun muassa esimiehen tavoitettavissa olemista, luottamuksellisuutta ja sosiaalisen yhteyden tukemista.

Sekä sosiaaliohjaajat että esimiehet näkivät itseohjautuvuuden tukemisen keinoissa kehittämisen tarvetta, mutta erityisesti sosiaaliohjaajat toivat omia ehdotuksiaan esille. Sosiaaliohjaajat mainitsivat erityisesti säännöllisemmän vierailun tiimeissä, jolla pystyttäisiin tukemaan heidän jokaista itseohjautuvuuteen liittyvää osa-aluettaan. Myös työntekijöiden hyvinvoinnin kuunteleminen ja palautteen ja kiitoksen antaminen nähtiin kehittämisen kohteina useamman itseohjautuvuuteen liittyvän osa-alueen kohdalla.

Sosiaaliohjaajien runsaammat kehittämissuositukset voivat kieliä siitä, että esimiehet eivät ole aivan ajan tasalla sosiaaliohjaajien tarpeista käytännön työssä. Hajautetussa toiminnassa riski aliarvioida työntekijöiden sosiaalisia ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita korostuu, jolloin etäjohtajalta vaaditaan erityistä empatiaa ja kuuntelemisen taitoja myös eikielellisiä viestejä näkemättä (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004: 84–85).

Kokonaisuudessaan tuloksista voidaan Vilkmänin (2016) suuntaisesti todeta, että organisaation ja tiimien etäjohtamistilanteisiin tulisi luoda jokaiselle sopivimmat työskentelytavat kokeilun ja keskustelun kautta (Vilkman 2016: 13–15). Martelan & Jarenkon (2017) ja Savaspuron (2019) mukaan osalla työntekijöistä itsensä johtamisen taidot voivat aikaisempien kokemusten myötä olla jo hyvällä tolalla ja he pystyvät itseohjautumaan kuin luonnostaan, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea toimivien itsensä johtamisen rakenteiden luomiseksi, sekä selkeät ohjeet ja raamit suoriutuakseen tehtävistä menestyksekkäästi. (Martela & Jarenko 2017b: 319; Savaspuro 2019: 61). Tämä on varmasti yksi suurimmista syistä siihen, miksi sosiaaliohjaajat kokivat esimiesten keinot tukea omaa itseohjautuvuuttaan ja keinojen riittävyyden hyvin eri tavoin.

Tulevaisuudessa Helsingin kaupungin leikkipuistojen esimiesten ja työntekijöiden kannattaisi laatia yhdessä selkeät pelisäännöt siihen, miten jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet otetaan huomioon etäjohtamisessa ja itseohjautuvuuden tukemisessa.

## 8 Pohdinta

Koska opinnäytetyössäni kyseessä oli laadullinen ja niukka aineisto, ei tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia perusjoukon esimiesten keinoja tai keinojen riittävyttä itseohjautuvuuden tukemiseksi. Myös opinnäytetyötä varten myönnetyn tutkimusluvan aineistonkeruu-aika oli määritelty hyvin lyhyeksi, joten opinnäytetyön haastattelut oli pakko pitää kiireisellä aikataululla toukokuun 2019 aikana, eikä haastattelujen venymiselle ollut mahdollisuutta. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, ettei kerätty aineisto välttämättä kylläännyt, sillä tutkimusluvan puitteissa uusia lisähaastateltavia ei olisi kerennyt etsimään ja haastattelemaan. Sosiaalialan YAMK-opinnäytetyön opintopistemäärä on myös rajallinen (30 op), minkä vuoksi opinnäytetyön laajuus oli mitoitettava sen puitteisiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien vastaamattomuus ei ole ongelma yleistettävyyden osalta, sillä tarkoituksena ei ole edes yleistää. Jos aineisto jää kovin vähäiseksi, saattaa se johtua esimerkiksi siitä, ettei vastaajilla ole kokemusta kysytystä ilmiöstä. Tällöin ongelmaksi voi muodostua se, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74.) Opinnäytetyöni aineisto ei jäänyt vähäiseksi, mutta vastaukset olivat sitäkin laajempia ja pirstaleisempia. Haastatteluissa tuli ilmi, etteivät kaikki osallistujista olleet aikaisemmin pohtineet näin tarkasti itseohjautuvuuden teemaa. Opinnäytetyö toimi siis osaltaan myös varmasti keskustelun herättäjänä ja laittoi sekä esimiehet että sosiaaliohjaajat pohtimaan teemaa enemmän.

Kuten kaikissa laadullisissa opinnäytetöissä, myös omaan työhöni ovat laajasti vaikuttaneet omat päätökseni ja tulkintani teoriasta. On hyvin todennäköistä, että joku toinen päätyisi aiheen osalta aivan erilaisiin tuloksiin. Itseäni mietitytti erityisesti haastattelututkimuksen teko sisäpiiriläisenä (ks. Juvonen 2017), sillä vaikka haastateltavia oli tämän vuoksi suhteellisen helppo löytää, jäin pohtimaan hierarkkisen aseman, henkilökemioiden ja arkaluontoisten tietojen paljastamisen vaikutusta haastattelujen tuloksiin. Toivon kuitenkin, että sain annettua itsestäni haastateltaville luottamuksen arvoisen vaikutelman, jotta kaikki uskalsivat tuoda esille ajatuksensa mahdollisimman realistisesti. Luottamuksellisuuden tunnetta pyrin vahvistamaan erityisesti korostamalla osallistujille haastattelujen luottamuksellisuutta ja anonymiteetin säilymistä.

Opinnäytetyön suurimmaksi ongelmakohtaksi huomasin muodostuvan itseohjautuvuuden teorian ristiriitaisuuden, minkä vuoksi jouduin tekemään analysointikategorioiden suhteen suuria päätöksiä. Päätin pitäytyä Ryanin & Decin (2007) itseohjautuvuusteorian

määritelmässä, jonka mukaan työhön vaikuttaminen kuuluu ihmisen pätevyyden tunteeseen toisin kuin Baardin (2002) näkemyksen mukaan, jossa työhön vaikuttaminen nähdään autonomian tunteen alaisena. (Ryan & Deci 2007: 11; Baard 2002: 263.) Tässä kohdassa joku toinen olisi voinut päättää toisin ja saada näin eri tulokset aineiston analysoinnista.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi etäjohtamisen ja itseohjautuvuuden leikkipuistotyössä, sillä halusin haastaa itseni tutustumaan itselleni aivan vieraaseen aihealueeseen. Alun perin ideaa työhöni ehdotti oma esimieheni, joten aiheen yhdistäminen oman työpaikkani käytäntöjen kehittämiseen oli hyvin luontevaa. Sosionomi (YAMK) -opintojen myötä minulle on lisäksi kehittynyt vahva halu ymmärtää johtamis- ja kehittämistyötä käytännössä, joten aihealue oli tämänkin vuoksi itsestäni erittäin mielenkiintoinen. Koen oppineeni opinnäytetyöprosessin myötä valtavasti uutta.

Opinnäytetyön aineistosta kävi ilmi yksi tutkimuskysymyksiin liittymättömän asia, jolla on vaikutusta sosiaaliohjaajien itseohjautuvuuteen työssä. Työnkuvan yleinen muuttuminen, sanattoman tiedon ja taidon hallinta sekä monien lankojen pitäminen käsissä samalla, kun eri suunnista tulee erilaista ja uutta tehtävää osaksi tiiminvetäjien työtä asiasta sen enempää keskustelematta vähensi sosiaaliohjaajien pätevyyden tunnetta työssä. Esimerkkinä mainittiin päivittämättömät TVA:t (työn vaativuuden arvioinnit), jotka eivät vastaa sitä kuormitusta, mikä tiiminvetäjillä tällä hetkellä on. Kun työntekijä ei tiedä työnsä sisältöä tai muut eivät tunnista työn vaativuutta, voi työntekijä kokea epävarmuutta työn hallinnan tunteen kannalta. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisen tulisiikin lähteä vielä esimiehiä ylemmältä taholta.

Tehokkaat, modernit organisaatiot ovat uudelleenmuotoutumassa vaalimaan autonomisesti motivoituneita työntekijöitä. Ympäri maailmaa organisaatiot ovat toteamassa, että tukemalla autonomiaa kontrollin lisäämisen sijaan organisaatiot eivät vain auta työntekijöitä kukoistamaan, vaan hyödyttävät myös omaa tulostaan. (Ryan & Deci 2017: 533–534). Opinnäytetyölläni halusinkin kartoittaa jo olemassa olevia itseohjautuvuuden tukemisen keinoja ja niiden kehittämistarpeita, jotta leikkipuistotyötä voidaan tehdä mahdollisimman työntekijäystävällisesti ja tehokkaasti. Leikkipuiston sosiaaliohjaajien työtä tulee tukea ajantasaisesti, jotta työntekijät voivat toteuttaa omaa perustehtäväänsä, pikkulapsiperheiden ja koululaisten hyvinvoinnin tukemista, mahdollisimman hyvin.

Tulevaisuudessa ihmiset odottavat työpaikaltaan enemmän tilaa toimia itseohjautuvasti, sillä työn murroksen vuoksi työntekijöiden toimenkuva muuttuu rutiinityöstä luovaksi asiantuntijatyöksi. (Martela & Jarenko 2017b: 323.) Iso haaste tulevaisuudessa itseohjautuvuuteen liittyen tuleekin olemaan asennemuutos. Miten esimiehet oppivat luottamaan tiimeihin, ja miten tiimit oppivat ottamaan vapauden ja samaan aikaan vastuun työstään? (Ojala & Mäki 2017: 285.)

Uusia työntekijöitä rekrytoidessa voidaan kiinnittää huomiota työntekijän itsensä johtamisen taitoihin, mutta miten käy niiden pitkäaikaisten ja vuosikymmeniä työtä tehneiden työntekijöiden kohdalla, joilta ei ole vaadittu vastaavia taitoja työhön tullessa? Kuka ottaa vastuun organisaatiossa siitä, että kaikkien työntekijöiden osaamistaso itseohjautuvuudessa pysyy samalla, nykyisten työkäytäntöjen, vaatimalla tasolla? Organisaation tulisi tarjota työntekijöille työkaluja, tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa, kuten myös yhteiskunnan, jonka tulisi huolehtia siitä, että koulutusjärjestelmä tuottaa kansalaisia, joilla on vahva kyky johtaa itseään ja omaa toimintaansa. (Martela & Jarenko 2017b: 319.)

Monien johtajien ja taloustieteilijöiden on ollut vaikea päästä eroon ajatuksesta, jonka mukaan vain raha motivoi ja että ylhäältä-alas-kontrolli on tapa, jolla työntekijät pidetään ruodussa ja tuottavina. Usein johdon kovat paineet sysäävät heidät ottamaan keppi tai porkkana -menetelmän käyttöön lisätäkseen tuottavuutta. Tällöin työntekijät keskittyvät vain niihin asioihin, joita johto korostaa, sillä niistä tulee ainoat motivaattorit työssä. Tämä taas johtaa matalampilaatuiseen motivaatioon, joka edellyttää yhä enemmän ylhäältä-alaspäin tapahtuvaa valvontaa ja kontrollointia. Itseohjautuvuusteoriaa hyödyntämällä voidaankin rakentaa polkuja ulos tällaisesta viheliäisestä organisaatiokierteestä kohti tehokkaampia ja eniten tyydyttäviä tapoja johtaa ja tehdä työtä. (Ryan & Deci 2017: 534.)

Sosiaali- ja terveysalaa sekä varhaiskasvatusalaa voidaan pitää Suomessa matalapalkkaisina naisvaltaisina aloina, joilla raha ei toimi suurimpana motivaattorina työhön. Tämän takia on ehdottoman tärkeää, että työvoimapulan iskiessä keskitytään niiden motivaatiota tuottavien seikkojen tukemiseen, joilla uudet sukupolvet saadaan näkemään työ mielekkäänä ja vanhat työntekijät saadaan sitoutumaan työhön paremmin. Näen itseohjautuvuuden tukemisen tiedostamisen nimenomaan yhtenä tällaisena merkityksellisenä keinona lisätä alojen houkuttelevuutta. Itseohjautuvat ihmiset ovat usein motivoituneempia työssään, jolloin he saavat enemmän aikaan, oppivat nopeammin ja syvällisemmin,

haluavat kehittää työtään sekä ajattelevat useampia asioita asiakkaan kautta (Martela & Jarenko 2017b: 322).

Jatkossa itseohjautuvuutta ja sen tukemista voisi tutkia myös muiden työntekijöiden näkökulmasta leikki puistotyössä, sillä tämä opinnäytetyö painottui lähinnä vain sosiaalihoitajien työn tukemisen keinoihin. Mielenkiintoista olisi myös tietää, miten muualla varhaiskasvatuksessa tai sosiaali- ja terveysalalla tuetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Myös Helsingin kaupungin tavat kouluttaa esimiehiä itseohjautuvuuden tukemiseen olisi hyvä kartoittaa tai rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa kokonaan uusi malli itseohjautuvuuden tukemisen kouluttamiseksi esimiehille.

## Lähteet

Alexandrova, Anna 2017. *A Philosophy for the Science of Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.

Baard, Paul P. 2002. Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-for-Profit Settings. Teoksessa Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (toim.): *Handbook of Self-Determination Research*.

Bradley, Ben 2015. *Well-Being*. Cambridge: Polity Press. Rochester (N.Y.): University of Rochester Press. 255–276.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 26–44.

Fonsén, Elina & Parrila, Sanna 2016a. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, Sanna & Fonsén, Elina (toim.): *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus. 23–42.

Fonsén, Elina & Parrila, Sanna 2016b. Varhaiskasvatuksen johtajuus murroksessa. Teoksessa Parrila, Sanna & Fonsén, Elina (toim.): *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus. 17–22.

Hakanen, Jari & Ahola, Kirsi & Härmä, Mikko & Kukkonen, Ritva & Sallinen, Mikael 2009. *Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halttunen, Leena 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Haybron, Daniel M. 2013. *Happiness. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Haybron, Daniel M. 2016. Mental State Approaches to Well-Being. Teoksessa Adler, Matthew D. & Fleurbaey, Marc (toim.): *The Oxford Handbook of Well-Being and Public Policy*. Oxford: Oxford University Press. 347–378.

Helsingin kaupunki 2012. *Tehtäväkuvaus. KVTES Tehtävien vaativuuden arviointi*.

Helsingin kaupunki 2017. *Helsingin kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma*.

Helsingin kaupunki 2018. *Kasvatuksen ja koulutuksen toimintasuunnitelma 2017*. Päivitetty 9.5.2018. Saatavana osoitteessa: <https://www.hel.fi/static/liitteet/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/kasko-toimintakertomus-2017.pdf>. Luettu 12.1.2019.

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

Hurka, Thomas 2016. Objective Goods. Teoksessa Adler, Matthew D. & Fleurbaey, Marc (toim.): The Oxford Handbook of Well-Being and Public Policy. Oxford: Oxford University Press. 379–402.

Hyvärinen, Matti 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.): Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 11–45.

Johtavat leikkipuisto-ohjaajat 2018. Helsingin kaupunki. Kasvatus ja koulutus. Päivitetty 24.5.2018. Saatavana osoitteessa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kasvatus-ja-koulutus/leikki-ja-avoin-toiminta/leikkipuistot/johtavat-leikkipuisto-ohjaajat>. Luettu 10.11.2018.

Jokela, Jari & Saarinen, Mikael 2016. Esipuhe. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta. Tampere: Tampere University Press. 5–10.

Juvonen, Tuula 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.): Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 398–412.

Kylmämaa, Janne & Virolainen, Anja 2013. Leikkipuistoissa on energiaa. Varhaiskasvatus 125 vuotta. Varhaiskasvatuksen juhlaulkaisu 2013. Helsingin kaupunki: Varhaiskasvatusvirasto.

Majoinen, Kaija 2014. Kuntajohtaja ulko- ja sisäpolitiikan ristivedossa – kuntalaisnäkökulma henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Pakarinen, Päivi & Mäki, Tiina (toim.): Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita. 47–56.

Mäki, Annastiina 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tiivistelmä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 371. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9–32.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 311–328.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko,

Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 123–170.

Moser, Karin S. 2013. Only a Click Away? – What Makes Virtual Meetings, Emails and Outsourcing Successful. Management Arctictels of the Year. Management Institute UK.

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

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 265–286.

Paju, Samu 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 33–48.

Perälä, Marja-Leena & Salonen, Anne & Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2011. Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. Raportti 36/2011. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: The Guilford Press.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisuja C/400. Turku: Turun yliopisto.

Syrjänen, Tuomas & Tolonen, Arttu 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 201–220.

Tietoa meistä 2018. Helsingin kaupunki. Kasvatus ja koulutus. Päivitetty 9.5.2018. Saatavana osoitteessa: <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/fi/tietoa-meista/>. Luettu 12.1.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

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

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

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

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

## Haastattelukysymykset sosiaaliohjaajille/tiiminvetäjille

### Taustatietokysymykset

1. Millainen koulutus sinulla on sosiaaliohjaajan ja tiiminvetäjän tehtäviin?
2. Millainen työkokemuksesi on sosiaaliohjaajan ja tiiminvetäjän työstä leikkipuis-toissa?
3. Huomaatko kaipaavasi lisäkoulutusta?

### Itseohjautuvuuden tukeminen

Itsemotivoituneisuus:

1. Millä keinoin esimies innostaa sinua työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen?
2. Miten esimies varmistaa, että pysyt motivoituneena työssäsi? (Miten esimies tu-kee itsemotivoituneisuuttasi työssäsi?)
3. Huomaatko kehittämisen tarvetta esimiehen innostamis- tai motivointitavoissa?

Itsensä johtamisen taidot:

1. Miten esimies varmistaa, että sinulla on riittävä osaamista saavuttaa asetetut tavoitteet?
2. Miten esimies varmistaa, ettet jää liian yksin tehtävien tai ongelmien kanssa?
3. Miten esimies varmistaa, ettet uuvuta itseäsi tai stressaa?
4. Miten esimies voisi paremmin tukea itsesi johtamista? (Millaisia keinoja tarvittai-siin, jotta osaisit johtaa itseäsi paremmin?)
- (5.) Miten esimies tukee sinua itsenäiseen päätöksentekoon tai valintojen tekemi-seen?

## Tiimityö:

1. Miten esimies tukee omia tiimityötaitojasi?
2. Huomaatko kehittämisen tarvetta esimiehen tavassa tukea tiimityötaitojasi?
- (3.) Käykö esimies tiiminne kanssa keskusteluja hyvistä itsenne johtamisen käytännöistä?
- (4.) Käykö esimies tiiminne kanssa keskusteluja siitä, mikä itsenne johtamisessa tuntuu hankalalta ja missä tarvittaisiin tukea?

## Työn hahmottaminen ja siihen vaikuttaminen:

1. Miten esimies tukee sinua hahmottamaan työhön liittyviä kokonaisuuksia?
2. Miten esimies tukee sinua kantamaan vastuun työn kokonaisuuksista?
3. Millaisena näet mahdollisuudet kehittää omaa työtäsi?
4. Miten esimies voisi tukea oman työsi hahmottamista paremmin? Näetkö kehittämistarpeita?
5. Miten esimies voisi tukea omaan työhösi vaikuttamista paremmin? Näetkö kehittämistarpeita?
- (6.) Miten esimiesten kontrolloivat rakenteet (luvat, säännöt pieniin asioihin?) vaikuttavat itseohjautuvuuteesi työssäsi?

Muuta lisättävää, sana vapaa?

## Haastattelukysymykset esimiehille

### Taustatietokysymykset

1. Millainen koulutus sinulla on leikkipuistojen esimiestehtäviin?
2. Millainen työkokemuksesi on leikkipuistojen esimiehen tehtävistä?
3. Huomaatko kaipaavasi lisäkoulutusta?

### Itseohjautuvuuden tukeminen

#### Itsemotivoituneisuus:

1. Millä keinoin innostat sosiaaliohjaajia työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen?
2. Miten tuet sosiaaliohjaajien motivoituneisuutta työssään? (Miten varmistat, että työntekijä on itsemotivoitunut?)
3. Huomaatko kehittämisen tarvetta omissa innostamis- tai motivointitavoissasi?

#### Itsensä johtamisen taidot:

1. Miten varmistat, että sosiaaliohjaajilla on riittävää osaamista saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet?
2. Miten varmistat, ettei sosiaaliohjaaja jää liian yksin tehtävien tai ongelmien kanssa?
3. Miten varmistat, ettei sosiaaliohjaaja uuvuta itseään tai stressaa?
4. Miten keinojasi tukea sosiaaliohjaajan itsensä johtamista tulisi kehittää?
- (5.) Miten tuet sosiaaliohjaajaa itsenäiseen päätöksentekoon tai valintojen tekemiseen?

## Tiimityö:

1. Miten tuet sosiaaliohjaajien tiimityötaitoja?
2. Huomaatko kehittämisen tarvetta tavassasi tukea sosiaaliohjaajien tiimityötaitoja?
- (3.) Käytkö tiimien kanssa keskusteluja hyvistä itsensä johtamisen käytännöistä?
- (4.) Käytkö tiimien kanssa keskusteluja siitä, mikä itsensä johtamisessa tuntuu hankalalta ja missä tarvittaisiin tukea?

## Työn hahmottaminen ja siihen vaikuttaminen:

1. Miten tuet sosiaaliohjaajia hahmottamaan työhön liittyviä kokonaisuuksia?
2. Miten tuet sosiaaliohjaajia kantamaan vastuun työhön liittyvistä kokonaisuuksista?
3. Millaisena näet sosiaaliohjaajien mahdollisuudet kehittää omaa työtään?
4. Miten voisit tukea sosiaaliohjaajia hahmottamaan omaa työtään paremmin?
5. Miten voisit tukea sosiaaliohjaajia vaikuttamaan työhönsä enemmän?
- (6.) Miten esimiesten kontrolloivat rakenteet (luvat, säännöt pieniin asioihin?) vaikuttavat sosiaaliohjaajan/tiiminvetäjän itseohjautuvuuteen työssään?

Muuta lisättävää, sana vapaa?

## YAMK-opinnäytetyön tiedote

Hei!

Olen tekemässä sosiaalialan YAMK-opinnäytetyötä, jonka aiheena on Etäjohtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen Helsingin kaupungin leikkipuistoissa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin leikkipuistojen esimiehet pyrkivät tukemaan tiiminvetäjien itseohjautuvuutta työssä, sekä verrata kokemuksia leikkipuistojen tiiminvetäjien kokemuksiin itseohjautuvuuden tukemisesta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millä keinoin leikkipuistojen esimiehet tukevat tiiminvetäjien itseohjautuvuutta?
2. Millaisena leikkipuistojen tiiminvetäjät kokevat leikkipuistojen esimiesten tavat tukea oman työnsä itseohjautuvuutta?
3. Vastaavatko leikkipuistojen esimiesten ja tiiminvetäjien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta toisiaan?

Etsin opinnäytetyötäni varten neljää leikkipuistojen tiiminvetäjää ja neljää leikkipuistojen esimiestä ryhmähaastatteluja varten. Ryhmähaastattelut pidetään erikseen siten, että toiseen osallistuvat tiiminvetäjät ja toiseen esimiehet.

Tiiminvetäjien ryhmähaastattelu pidetään 10.5.2019 klo 9-11 ja esimiesten ryhmähaastattelu 3.5.2019 klo 13-15 Helsingissä Malmin Asematiellä. Haastattelun kesto on maksimissaan kaksi tuntia. Tarkemmat tiedot lähetän osallistujille myöhemmin.

Mikäli kiinnostuit osallistumaan mukaan ryhmähaastatteluun, ilmoitathan asiasta mahdollisimman pian sähköpostitse osoitteeseen [loviisa.kahonen@metropolia.fi](mailto:loviisa.kahonen@metropolia.fi), kuitenkin viimeistään xx.xx.2019. Ilmoitathan samalla leikkipuistosi/leikkipuistoyksikkösi. Mikäli ilmoittautuneita on enemmän kuin kahdeksan (4+4), valikoituvat osallistujat siten, että vastaajia on mahdollisimman monta eri leikkipuistoalueilta.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tai peruuttaa tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että sillä on mitään haitallisia vaikutuksia sinulle. Ilmoitus keskeytyksestä tai peruutuksesta tulee tehdä sähköpostitse samaan osoitteeseen [loviisa.kahonen@metropolia.fi](mailto:loviisa.kahonen@metropolia.fi).

Annettuja tietoja käsittelee tunnistettavassa muodossa ennen koodausta ainoastaan opinnäytetyön tekijä Loviisa Kähönen. Koodattuja ja litteroituja versioita haastattelusta voi käsitellä myös opinnäytetyötä ohjaava Metropolian opettaja Jyrki Konkka sekä opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat muut Metropolian opiskelijat ja opettajat. Lopullisessa opinnäytetyöraportissa voidaan käyttää haastateltavien lainauksia koodatussa muodossa, esim. ”esimies 1, tiiminvetäjä 1” siten, että lainauksista ei ole pääteltävissä vastaajan henkilöllisyyttä tai millä leikkipuistoalueella tai leikkipuistossa vastaaja työskentelee.

Tutkimustulokset raportoidaan viimeistään syksyn 2019 aikana ja julkaistaan joulukuun loppuun 2019 mennessä sähköisesti Theseus-tietokannassa. Kaikki tutkimusaineistoon liittyvä materiaali hävitetään sähköisesti tai tietosuojajätteen mukana vuoden 2019 loppuun mennessä.

Vastaan mielelläni opinnäytetyöhöni ja siihen osallistumiseen liittyviin kysymyksiin!

Yhteistyöterveisin,

Loviisa Kähönen

Sosionomi (YAMK) -opiskelija

Metropolia Ammattikorkeakoulu

[loviisa.kahonen@metropolia.fi](mailto:loviisa.kahonen@metropolia.fi)

## YAMK-opinnäytetyön suostumusasiakirja

Olet osallistumassa ryhmäteemahaastatteluun aiheena Etäjohtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen Helsingin kaupungin leikkipuistoissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin leikkipuistojen esimiehet pyrkivät tukemaan tiiminvetäjien itseohjautuvuutta, sekä verrata kokemuksia leikkipuistojen tiiminvetäjien kokemuksiin itseohjautuvuuden tukemisesta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millä keinoin leikkipuistojen esimiehet tukevat tiiminvetäjien itseohjautuvuutta?
2. Millaisena leikkipuistojen tiiminvetäjät kokevat leikkipuistojen esimiesten tavat tukea oman työnsä itseohjautuvuutta?
3. Vastaavatko leikkipuistojen esimiesten ja tiiminvetäjien käsitykset itseohjautuvuuden tukemisesta toisiaan?

Kutsu vapaaehtoiseen osallistumiseen lähetettiin kaikille leikkipuistojen tiiminvetäjille ja leikkipuistojen esimiehille sähköpostitse. Olet valikoitunut osallistujaksi vapaaehtoisuuden perusteella. Vastaajiksi on valittu esimiehiä ja tiiminvetäjiä eri Helsingin kaupungin leikkipuistoalueilta ja leikkipuistoista.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tai peruuttaa tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että sillä on mitään haitallisia vaikutuksia sinulle. Ilmoitus keskeytyksestä tai peruutuksesta tulee tehdä sähköpostitse osoitteeseen [loviisa.kahonen@metropolia.fi](mailto:loviisa.kahonen@metropolia.fi).

Tutkimuksen yhteydessä kerätään kirjallinen suostumusasiakirja tutkimukseen osallistumiseen, jossa näkyy osallistujan koko nimi. Lisäksi tutkimuksessa kerätään haastatteluaineistot digitaalisesti kahtena päällekkäisenä versiona. Haastatteluissa kysytään haastateltavan nimeä, jotta opinnäytetyön tekijä pystyy yhdistämään äänen oikeaan henkilöön. Lisäksi kerätään nauhoitettuna osallistujien kokemuksia työstä ja johtamisesta.

Annettuja tietoja käsittelee tunnistettavassa muodossa ennen koodausta ainoastaan opinnäytetyön tekijä Loviisa Kähönen. Koodattuja ja litteroituja versioita haastattelusta voi käsitellä myös opinnäytetyötä ohjaava Metropolian opettaja Jyrki Konkka sekä opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat muut Metropolian opiskelijat ja opettajat.

Lopullisessa opinnäytetyöraportissa voidaan käyttää haastateltavien lainauksia koodatussa muodossa, esim. ”esimies 1, tiiminvetäjä 1” siten, että lainauksista ei ole pääteltävissä, millä leikkipuistoalueella tai missä leikkipuistossa vastaaja työskentelee.

Tietoa haastateltavista ei kerätä muualta eikä tutkimuksen tietoja luovuteta muille kuin aikaisemmin mainituille henkilöille. Tutkimusaineisto pyritään keräämään kevään 2019 aikana siten, että osallistujat osallistuvat vain yhteen ryhmähaastattelukertaan. Tutkimustulokset raportoidaan viimeistään syksyn 2019 aikana ja julkaistaan joulukuun loppuun 2019 mennessä sähköisesti Theseus-tietokannassa. Lisäksi järjestetään erillinen julkistamistilaisuus yhdessä työelämän kanssa loppusyksystä 2019. Kaikki tutkimusaineistoon liittyvä materiaali hävitetään sähköisesti tai tietosuojajätteen mukana vuoden 2019 loppuun mennessä.

Tästä sopimuksesta jää alkuperäinen versio opinnäytetyön tekijälle sekä kopio ryhmähaastatteluun osallistuvalla.

Helsingissä 3.5.2019

Loviisa Kähönen

Osallistuja: