

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Työkaveria ei jätetä

Työyhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin – case: Lakkatien
erityislastenkoti

Aarni Lehto

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
(210 op)

11/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

Tekijät: Aarni Lehto

Opinnäytetyön nimi: Työkaveria ei jätetä - työyhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin – case: Lakkatien erityislastenkoti

Sivumäärä: 53 ja 13 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Lehtori Satu Riikonen

Työn tilaaja(t): Lakkatien erityislastenkoti, Turun kaupunki

Lastensuojelulla on ollut Suomessa jo pitkään negatiivinen stigma. Viimeisen kymmenen vuoden aikana esille nousseet yksittäisten lastensuojelulaitosten toiminnan rikkeet ovat lisänneet tämän tärkeän alan huonoa imagoa. Lastensuojelutyön vaikuttavuuteen ja laatuun vaikuttaa lastensuojelulaitosten työyhteisöviestintä. Lakkatien erityislastenkodissa tehtiin vuonna 2020 työyhteisökartoitus, joiden avulla selvitettiin haasteet kyseisen laitoksen työyhteisöviestinnässä.

Aineistoa saatiin kerättyä lomakekyselyillä ja teemahaastatteluilla. Lomakekyselyillä katettiin koko 30 hengen tutkimusjoukko. Lomakekyselyt toteutettiin käsintäytettävillä, paperisilla kyselylomakkeilla. Teemahaastatteluihin valittiin tästä tutkimusjoukosta viisi vapaaehtoista työyhteisön jäsentä. Haastatteluihin muodostettiin löyhä runko perustuen lomakekyselyiden vastauksiin. Haastattelut äänitettiin äänityslaitteella, purettiin litteroiden ja analysoitiin. Aineistonkeruu toteutettiin heinä-elokuussa 2020. Lopuksi haastattelujen ja kyselyiden tulokset tuotiin yhteen ja analysoitiin yhdessä.

Kerätystä aineistosta nousi selkeitä kehittämiskohteita Lakkatien erityislastenkodin työyhteisöviestinnässä. Näitä olivat palautekulttuuri, sääntörikkeiden hiljainen hyväksyntä, kommunikaation avoimuus sekä työyhteisön tasapainoinen dynamiikka. Kehittämiskohteiden lisäksi työyhteisöstä nousi esille huomattavia vahvuuksia. Näitä olivat muun muassa työntekijöiden ammatillisuus, johtaminen, motivaatio työyhteisössä sekä työyhteisön paineensietokyky.

Lakkatien erityislastenkodin työyhteisöä tulisi kehittää vaatimalla työyhteisöltä avoimempaa kommunikaatiota, madantamalla palautekulttuuria, puuttamalla sääntörikkeiden hiljaiseen hyväksyntään sekä varmistamalla sulavan tiedonkulun työyhteisön osastojen välillä. Tämän työn tilaaja ryhtyi työn valmistumisen aikaan työyhteisöä kehittäviin toimiin, joten työ hyödytti heitä konkreettisesti ja välittömästi.

Asiasanat: työyhteisö, yhteisöviestintä, työhyvinvointi, lastensuojelu, palautekulttuuri

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme of NGO and Youth Work

Author: Aarni Lehto

Title: Never leave a workmate behind – The effects of workplace communications on occupational well-being – case: Lakkatie Children's Home

Number of Pages: 53 and 13 attachment pages

Supervisor(s): Senior Lecturer, Satu Riikonen

Subscriber(s): Lakkatie Children's Home, City of Turku

Child welfare services has had a negative stigma for a long time in Finland. Some offensive actions at children's homes during the last decade have been brought up by the Finnish press. This has been very harmful for the image of this field and it has made the work at children's homes harder. The impact and quality of child welfare are affected by the workplace communications at children's homes.

The data were gathered through a survey and semi-structured interviews. A questionnaire was given to altogether 30 representatives of the children's home personnel. For the semi-structured interviews, five volunteers from the population were selected. A loose interview frame was made based on the survey answers. Interviews were recorded with a recording machine, transcribed and analysed. The data were collected between July-August 2020. Finally, the data from the survey and interviews were brought together and analysed as a whole.

As a result, some clear areas in need of development in terms of workplace communications were revealed by this study. These included the feedback culture, the tacit consent of misbehaving, the transparency of communication, the dynamics of the workplace community. However, the study also revealed many strong areas within the workplace. Those were, for example, the employees' competences, leading and management, a common motivation in the community and resistance towards pressure within the community.

The working community of Lakkatie Children's home should be developed by demanding more open communication from the community, decreasing the feedback threshold, intervening in the tacit consent of misbehaving, and assuring the fluent communication between the departments of the community. The subscriber commenced to develop its workplace community on the publishing time of this study, so it gave them direct and concrete benefit.

Keywords: Work community, Organisational communication, Occupational well-being, Child welfare, feedback culture

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | CASE | 8 |
| 2.1 | Lakkatien erityislastenkoti | 8 |
| 2.2 | Kehittämistyön alkuasetelma | 8 |
| 3 | HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ | 10 |
| 3.1 | Hyvinvoivan työyhteisön rakenteet ja yleisimmät haasteet | 10 |
| 3.2 | Toimivan työyhteisön vaikutus yksilön työhyvinvointiin | 12 |
| 4 | TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ | 15 |
| 4.1 | Viestintäkanavat | 15 |
| 4.2 | Työyhteisöviestinnän tiedonkulku | 16 |
| 4.3 | Kriisiviestintä..... | 17 |
| 5 | MENETELMÄT JA TUTKIMUSETIIKKA | 19 |
| 5.1 | Lomakekysely | 19 |
| 5.2 | Teemahaastattelu | 20 |
| 5.3 | Benchmarking..... | 21 |
| 5.4 | Analyysi teemoittain | 21 |
| 5.5 | Ristiintaulukointi..... | 22 |
| 5.6 | Tutkimusetiikka..... | 23 |
| 6 | TULOKSET JA ANALYYSI | 25 |
| 6.1 | Lomakekyselyn tulokset | 25 |
| 6.2 | Teemahaastattelujen tulokset | 32 |
| 6.3 | Korkeat työn vaatimukset, motivoitunut työyhteisö ja ennakoimaton työ ... | 40 |
| 6.4 | Ongelmista puhutaan, mutta väärille ihmisille | 42 |
| 6.5 | Työyhteisö yhdenvertainen, muttei tasapainoinen..... | 44 |
| 6.6 | Hyvä johtaja omine inhimillisyyksineen..... | 44 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 46 |
| 7.1 | Tilaaajan palaute | 49 |
| 8 | LÄHTEET | 51 |
| 9 | LIITTEET | 54 |

| | | |
|-----|--------------------------------------|----|
| 9.1 | LIITE 1: KYSELYLOMAKE..... | 54 |
| 9.2 | LIITE 2: KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS | 64 |

1 JOHDANTO

2010-luvun lopulla suomalaisessa mediassa tuotiin esille useita ikäviä tapauksia, joissa tietyissä suomalaisissa lastensuojelulaitoksissa oli esiintynyt vakavia puutteita ja toiminnan rikkeitä. Suomen Yleisradio uutisoi vuonna 2019 artikkelissaan (Yleisradio 2019a), että peräti joka kymmenennessä lastenkodissa Suomessa oli puutoksia tai lainvastaista toimintaa vuosien 2017 ja 2019 välillä. Lastenkoteihin sijoitettuja lapsia ja nuoria oli kohdeltu rikkoen muiden muassa ihmisoikeuksia ja lastensuojelulakia. Lapsia oli eristetty ja riisutettu ihmisarvoa nöyryyttävästi, kuten Iittiläisessä Loikalan lastenkodissa tehtiin (Yleisradio 2019b). Dokumentointi ja henkilökunnan kompetenssit ovat olleet puutteellisia. Sijoitetut ja valmiiksi traumatisoituneet lapset kärsivät vielä enemmän.

Mahdolliset toiminnan rikkeet, väärinkäytökset ja lainvastaisuus linkittyvät myös vahvasti kunkin lastenkodin työyhteisöviestintään. Kun viestintä työyhteisön sisällä ei toimi, riski työyhteisön työntekijöiden työuupumukselle ja virheelliselle käytökselle kasvaa, kuten Mark Lintzer ja tutkijakollegansa toteavat artikkelissaan *Do Work Condition Interventions Affect Quality and Errors in Primary Care? Results from the Healthy Work Place Study* (Lintzer & Poplauer & Brown ym. 2016, 59). On tärkeää ennaltaehkäistä ja korjata mahdollisia puutoksia ja virheitä lastensuojelulaitoksen työyhteisöviestinnässä. Lastenkoti työympäristönä on haastava paikka. Asiakassuhteet voivat olla epäkiitollisia ja työ on henkisesti raskasta. Näidenkin asioiden takia työyhteisöviestintä tulee olla kunnossa.

Työyhteisön tulee evaluoida ja kehittää viestintäänsä jatkuvasti. Lastensuojelulaitoksessa työyhteisöviestinnän vaikutus näkyy jokapäiväisessä työssä. Jotta lastenkodin haastava arki halutaan pitää toimivana, on viestinnän työyhteisön sisällä sujuttava moitteettomasti. Olen työskennellyt Lakkatien erityislastenkodissa maaliskuusta 2018 alkaen. Alustava ja ensimmäinen pyyntö tämän opinnäytetyön tekemiselle tuli silloiselta lähiesimieheltäni. Samaan aikaan uutisoitiin muiden lastenkotien rikkeistä, joten näin hyvän sauman tälle tutkimus- ja kehittämistyölle. Tarkoituksenani oli kehittää suomalaista lastensuojelutyötä laajasti hyödyttävä työkalu työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Lakkatien erityislastenkodin johtaja suostui nopeasti tilaajaksi tälle opinnäytetyölle ja halukkuutta muutokselle oli selvästi havaittavissa.

Tässä opinnäytetyössä tutkin työyhteisöviestinnän vaikutusta työhyvinvointiin tilanteen. Kartoitin mahdollisia muutostarpeita kolmen tutkimuskysymyksen kautta. *Minäkäläinen työyhteisöviestintä tulee työntekijän työhyvinvointia?* Tällä ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitan tietoperustaa. Case -tutkimuksen aineistonkeruun rakennan toisella tutkimuskysymyksellä, *Toimiiko sisäinen viestintä ja dynamiikka Lakkatien erityislasternkodin työyhteisössä ja miksi ne toimii tai ei toimi?* Kolmanteen tutkimuskysymykseen perustuen luon konkretian, eli kehittämistyön tuotoksen. Kysyn, *millä keinoin voidaan tukea työyhteisön hyvinvointia edistävää sisäistä viestintää?* Luon konkreettisenä tuotoksena matalan kynnyksen oppaan, jossa kerron kymmenen kriittistä, tiedostamatonta ongelmaa lastensuojelulaitoksen työyhteisöviestinnässä sekä konkreettiset toimet näiden virheiden ennaltaehkäisemiseksi.

Työyhteisöviestintää ja työntekijän hyvinvointia on tutkittu monella tieteenalalla eri näkökulmista. Tutkimusnäkökulma asiaan vaihtelee suuresti tutkijan ja tilaajaorganisaation intresseistä riippuen. Muun muassa johtajuudesta ja sitä myötä työyhteisöviestinnästä on tehty lukuisia tutkimuksia sekä kauppatieteiden että viestintätieteiden aloilla. Tästä hyvä esimerkki on Lauri Myllyojan opinnäytetyö vuodelta 2015. Työntekijän työhyvinvointia on käsitelty kautta ajan paljon myös psykologiassa. Ulla Kinnunen, Taru Feldt ja Saija Mauno (toim.) julkaisivat vuonna 2005 teoksen *Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005), jossa käsitellään työhyvinvointia kattavasti eri näkökulmista. Teoksessaan he määrittelevät työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin olotilana, joka vaikuttaa muun muassa työn laatuun, työntekijän ulosantiin ja psyykkiseen jaksamiseen. Nämä näkökulmat loivat minulle hyvän tietoperustan. Huomasin tutkimustyötä tehdessäni, etten löytänyt yhtään tutkimusta suomalaisen lastensuojelulaitoksen työyhteisöviestinnästä.

Käytin aineistonkeruussa menetelmätriangulaatiota keräämällä dataa ensiksi lomakekyselyillä ja myöhemmin yksilöidyillä temahaastatteluilla. Haastatteluissa syvennyin lomakekyselyissä esille tulleisiin aiheisiin. Aineiston analysoin teemoittain ja ristiintaulukoinnilla. Näillä aineistonkeruumenetelmillä sain sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa, mikä osoittautui tärkeäksi aineistoa analysoidessa kyseisten tutkimuskysymysten pohjalta. Tämä tutkimus- ja kehittämistyö on Humanistisen ammatikorkeakoulun kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman lopputyö ja vastaa täten yhteisöpedagogin kompetensseihin.

2 CASE

2.1 Lakkatien erityislastenkoti

Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus, jonka tilaajana toimi Turun kaupungin Lakkatien erityislastenkoti. Tässä lastensuojelulaitoksessa on kolme osastoa, joissa kussakin on kuusi asiakaspaikkaa. Osastot ovat nimeltään Isola, Pippurila ja Sisula. Lapset laitoksessa ovat 7-17 -vuotiaita. Osastot työllistävät yhteensä 30 työntekijää, joihin kuuluu 3 osastovastaavaa, 21 ohjaajaa, 3 yöhoitajaa ja 3 sairaanhoitajaa. Tämän lisäksi laitoksessa työskentelee täysipäiväisesti johtaja, psykologi ja keittiöhenkilökunta. Vuonna 2011 Lakkatien erityislastenkotia laajennettiin 2-osastoisesta 3-osastoiseksi. (Turun kaupunki 2020.)

Lakkatien erityislastenkoti tarjoaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista huolenpitoa laitoksessa asuville lapsille ja nuorille. Tavoitteena on tarjota sijoitetuille lapsille ja nuorille pitkäaikaista ja kodinomaista hoitoa. Perhetyö on keskeisessä roolissa Lakkatien erityislastenkodissa. Osallisuuden, vastuullisuuden ja vaikuttavuuden arvot ohjaavat Lakkatien erityislastenkodin toimintaa. (Turun kaupunki 2020.)

Toimin Lakkatien erityislastenkodissa sijaistavana ohjaajana ja pyyntö kyseiseen opinnäytetyöhön ja sisäisen viestinnän kehittämiseen tuli kollegoilteni. Olin ennen opinnäytetyön tekoa työskennellyt Lakkatien erityislastenkodissa puolentoista vuoden ajan ja päässyt sisälle työyhteisöön.

2.2 Kehittämistyön alkuasetelma

Useissa minun ja kollegoideni välisissä keskusteluissa ilmeni tarvetta työyhteisöviestinnän tutkimiselle ja kehittämiseksi. Eri työntekijöillä oli hieman erilaisia näkemyksiä aiheesta, mutta yleinen mielipide oli, että työyhteisöviestintää olisi hyvä kehittää. Keskusteluissamme nousivat esille muun muassa vanhentuneet käytännöt, tiedonkulun sujuvuus ja jonkinasteinen työpaikkakiusaaminen.

30 hengen työyhteisö Lakkatien erityislastenkodissa on suhteellisen iso ja tämä lisää eriäviä näkemyksiä työnteosta ja työtöteestä. Väärinymmärrysten ja perusteettoman

kritiikin riski on kohonnut, sillä Lakkatien erityislastenkodin osastot ovat lähtökohtaisesti itsenäisesti toimivia lastenkodin osia, jotka ovat kuitenkin päivittäisessä kommunikatiivisessa keskenään.

Paneuduin aiheeseen kolmella eriasteisella tutkimuskysymyksellä. Näiden tutkimuskysymysten varaan rakensin teorian, aineistonkeruun ja lopputuotoksen. Tarve opinnäytetyöhön syntyi työyhteisön tarpeista ja pyynnöstä. Lakkatien erityislastenkodin johtaja toimi opinnäytetyön tilaajana. Tällä opinnäytetyöllä vastataan edellä mainittuihin työyhteisön tarpeisiin.

3 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Työyhteisön toimiva dynamiikka ja sisäinen viestintä ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Ammatillisuuden perustalle rakennetaan toimiva työyhteisö ja tämän takia ammatillisuus pitääkin laittaa ihmissuhteiden edelle. Jokaisen työntekijän pitäisi toimia työrooleissa eikä suinkaan vapaa-ajan roolissa. Mikäli työntekijät ovat liian läheisiä kavereita keskenään, eivätkä pysty erottamaan työroolia kaverillisesta roolista, työyhteisöstä tulee epäammattillinen. On inhimillistä, ettei kaikkien tarvitse tykätä kaikista kollegoista työyhteisössään, mutta toimeen on tultava siten, että henkilökohtaiset vastakkainasettelut eivät haittaa työn tekoa ja tulosta. Olen samaa mieltä Järvisen kanssa. Nämä tekijät luovat mielestäni vahvan ja vakaan työyhteisön perustan. (Järvinen 2008, 79-84.)

3.1 Hyvinvoivan työyhteisön rakenteet ja yleisimmät haasteet

Teoksessaan *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt* Pekka Järvinen kertoo, että hyvinvoiva työyhteisö koostuu monesta palasesta, joiden on kunkin toimittava hyvin. Työntekoa tukeva organisaatio ja selkeä perustehtävä antavat työnteolle raamit, jotka omalta osaltaan ovat hyvinvoivan työyhteisön peruspilareita. Myös johtamisen rooli tässä kokonaisuudessa on ratkaiseva. Johtoportaan työtapojen kuuluu tukea työntekoa ja työyhteisöä. Ovathan esimiehet kuitenkin omalta osaltaan vastuussa työyhteisöstä. Selkeät töiden järjestelyt ja vastuunjaot, työyhteisön osastojen välisen eristäytymisen ehkäisy sekä selkeys omista ja toisten tehtävistä ja vastuualueista ehkäisevät kokonaisuudessaan työyhteisön epäselvyyttä, syyttelyä ja ”ei kuulu minulle” -asennetta. (Järvinen 2008, 94-102.)

Myös yhteiset pelisäännöt ja valtion määrittelemät lait ovat työyhteisössä tärkeässä asemassa. Nämä säännöt määrittelevät perusraamit, jonka mukaan työyhteisön jäsenen kuuluu toimia. Mikäli näitä pelisääntöjä ei noudateta, työntekijät voivat tulla perustelemaan huonoa käytöstään muiden kollegoiden sääntörikkeillä. Tämä voi johtaa kollegoiden väliseen syyttelyyn ja ilmapiirin negaatioihin tai jopa johonkin vakavampaan ilmiöön. On siis tärkeää saada koko työyhteisö toimimaan näiden määriteltyjen raamien mukaisesti. Näiden pelisääntöjen noudattamisessa ja työyhteisön dynamiikan

takaamiseksi on avoin vuorovaikutus erittäin tärkeässä asemassa. (Järvinen 2008, 94-100.)

Työyhteisössä työasioiden vuorovaikutuksen pääosassa pitää olla työasiat, eikä suinkaan henkilökohtaiset asiat. Toki elämäntilanteet, ilot ja surut voi jakaa kollegoiden kanssa, mikäli se ei häiritse työntekoa. Jokaisen työntekijän tulee voida reflektoida omaa työtänsä kollegoidensa kanssa ilman pelkoa poissulkemisesta, kohtuuttoman rajusta arvostelusta tai työpaikkakiusaamisesta. Työyhteisön sisällä tulee vallita konsensus kunkin työntekijöiden arvokkuudesta ja siitä, että jokainen työntekijä tekee työtänsä omalla persoonalla (Järvinen 2008, 85., 94-102.) Tämän toteaa myös Jan-Christer Wahlbeck tekstissään *Luova vuorovaikutus organisaatiossa*. Wahlbeck. kertoo, että riitatilanteiden ollessa ihmissuhteita rasittavia, niistä voi myös ammentaa luovaa voimaa. Hänen mukaansa työpaikan riitatilanteissa riidan osapuolten välillä oleva asia tai kysymys kuuluu jossain määrin koko työyhteisölle. Tämän takia koko työyhteisön tulisi suunnata psyykkisiä voimavaroja näihin riidoissa esille nousseisiin kysymyksiin ja niiden ratkomiseen, vaikka itse riitaa ei selvitetäisi koko työyhteisön voimalla. (Wahlbeck 1999. 174-176.)

Työyhteisön sisällä ei tulisi puida ja ihmetellä toisen kollegan henkilökohtaisen elämän tapahtumia, mikäli asianomainen ei ole paikalla ja omatoimisesti tuonut niitä esille. Selän takana puhumisella, tarpeettomalla psykologisoinnilla ja toisen henkilökohtaisen rajan ylittämällä myrkytetään työyhteisön ilmapiiri hyvinkin nopeasti. Näin työntekijöiden välinen luottamus ja kunnioitus heikkenee ja tämä voi olla hyvinkin turmiollista työyhteisön hyvinvoinnille. Ongelmista ja epäselvyyksistä tulisi puhua ainoastaan asianomaisten kanssa, jotta vältetään edellä mainituilta ilmiöiltä. Näin varmistetaan myös, ettei misinformaatio leviä tai mustamaalaamista tapahdu. Keskustelun ja kommunikaation työyhteisön sisällä tulisi olla vain työntekoa tukevaa ja yhteishenkeä rakentavaa eikä suinkaan näitä vahingoittavaa. Viestin varmistaminen oikein ymmärretyksi tukee tätä rakentavaa viestintää. (Järvinen 2008, 94-102.)

Kirjassaan *Johtajuus lisäarvona*, Iris Aaltio toteaa, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat työyhteisössä tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja työyhteisön imagoon. Toimiva tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat myös suuri inhimillinen voimavara. Työyhteisön toimintaa tulee arvioida jatkuvasti ja oppia virheistä. Vastuupakoilu, työnjaon epäselvyys ja joustamattomuus ovat sellaisia piirteitä, jotka vahingoittavat

työyhteisöä ja siksi niihin tulisi puuttua nopeasti. Joskus on kuitenkin vaikeaa huomata työyhteisöä vahingoittavia sisäisiä ilmiöitä, varsinkin esimiestasolta. Sen takia avoin viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää. (Aaltio 2008, 130.; Järvinen 2008, 85-113.)

Teoksessaan *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*, Pekka Järvinen (2008, 85-113.) kertoo, että melko yleisenä haasteena työyhteisössä on se, ettei työosastot tunne tarpeeksi hyvin naapuriosastojen työotteita tai sitä, miten oman osaston työ vaikuttaa muiden osastojen työhön. Naapuriosastot pitäisi tehdä uudelle työntekijälle tutuksi jo perehdyttämisvaiheessa. Tämän allekirjoittaa myös Iris Aaltio kirjassaan *Johtajuus lisäarvona* ja lisää, että jokaisen työyhteisön työntekijän tulisi ymmärtää työkierto, eriasteiset tapaamiset ja työnteon kokonaisuudet. Näissä työyhteisön hyvinvoinnin tekijöissä johtajalla ja johtamisella on suuri merkitys. (Aaltio 2008, 130).

Nykyään johtajan odotetaan olevan pätevä ja ammattitaitoinen, jonka lisäksi hänen pitäisi osata hyvät ihmissuhde- ja johtamistaidot. Ihmissuhdejohtamisen eli demokraattisen johtamisen teoria nousi 1930 -luvulla psykologi Elton Mayon johdolla yleiseksi johtajuusmalliksi, jota suositellaan käytettävän tänäkin päivänä. Ihmissuhdejohtamisessa johtaja on helposti lähestyttävä ja huolehtii alaistensa hyvinvoinnista. Tässä mallissa johtaja on avoin, osallisuuteen innostava ja kannustava, toisin kuin esimerkiksi autoritaarisessa johtamisessa. (Rauramo 2004, 131-133; Kehusmaa 2010, 140.)

3.2 Toimivan työyhteisön vaikutus yksilön työhyvinvointiin

Teoksessaan *Työ Leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (2005, 13-21.) Kinnunen kollegoineen, toteaa, että jokaisen työntekijän tulee pitää ensisijaisesti huoli omasta hyvinvoinnistaan. Kuitenkin työyhteisössä yksilön ja työyhteisön hyvinvointi ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Psykologisesti tarkasteltuna vaikeudet työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa ovat yksilölle stressitekijöitä. Näistä aiheutuvat stressireaktiot voivat olla joko lyhytkestoisia, kuten esimerkiksi mielialamuutoksia ja suorituksen heikkenemistä tai pitkäkestoisia, kuten sairauksia ja hyvinvoinnin heikkenemistä. Stressireaktiot voivat näkyä myös työyhteisössä esimerkiksi yksilöiden välisten ristiriitojen, lisääntyneen työntekijävaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen muodossa.

Myös Sosiologit David Luque Balbona ja Sergio Gonzales Begega vahvistavat tämän näkemyksen julkaisussaan *El Bienestar Ocupacional: delimitación conceptual y variables clave de su desarrollo* [Työhyvinvointi: Käsitteen rajausta ja esilaiset avaimet kehitykseen]. He täydentävät, että työhyvinvointi ja yksilön hyvinvointi työelämässä nähdään maailmalla ajoittain eriävinä käsitteinä. Työhyvinvointi voidaan nähdä myös ainoastaan niinä sosiaalisina tukitoimina, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen työ-sopimuksen mukaisesti (Balbona & Begega 2019, 320-321). Suomessa työhyvinvointi kuitenkin käsitetään yleisesti laajemmassa kontekstissa.

Stressireaktio yksilössä syntyy, kun vuorovaikutustilanne ylittää yksilön voimavarat ja sitä myötä riskeeraa hänen hyvinvointinsa. Jokainen vuorovaikutustilanne on yksilölle joko menestys, uhka tai haaste. Mikäli työyhteisön sisäinen viestintä on puutteellista eikä vuorovaikutus ole avointa, on tämä omiaan aiheuttamaan uhallisia vuorovaiku-tustilanteita yksilöille. (Kinnunen ym. 2005, 13-21.)

Työn vaatimusten ja hallinnan ollessa tasapainossa, motivaatio kasvaa ja työyhteisön yksilöt kehittyvät työssään. Tähän vaaditaan selkeää vastuunjakoja, töiden järjestelyä, selkeitä työtehtäviä ja työyhteisön sosiaalista tukea. Mikäli nämä edellä mainitut teki-jät ovat epätasapainossa tai riittämättömät, luovat ne stressiä, kuormittuneisuutta ja pahimmillaan työuupumusta ja jopa sairastumista. (Kinnunen ym. 2005, 13-21.)

Kuten huomaamme, työhyvinvointia tarkastellaan yleensä pahoinvoinnin ja haastei-den näkökulmasta, jolloin stressi ja työuupumus nousevat tarkastelun keskiöön. En-naltaehkäisevässä työssä täytyy tarkastella työhyvinvointia myös vahvasti hyvinvoinnin näkökulmasta. Tähän yhteisöpedagogin kompetenssit sopivat erittäin sopivasti.

Kinnusen teoksesta selviää, että työuupumuksen ehkäiseviä ja työn imuun ajavia teki-jöitä on monia ja niitä voidaan vaalia ja harjoittaa. Mikäli työn kuormittavuus on opti-moitu esimerkiksi oikealla työntekijävahvuudella, ehkäistään työntekijöiden ylikuor-mittuneisuutta. Ihminen on laumaeläin, joten yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Hajanaisessa työyhteisössä voi olla joko yksilöiden hylkimistä tai vahvat klikit eli ns. ”kuppikunnat”, jolloin koko työ-yhteisö ei ole yhtenäinen. Selän takana puhumisen, työpaikkakiusaamisen, konflik-tien ja sisäisten kriisien riski kasvaa, mikäli työyhteisö on hajanainen. Työyhteisön jä-senillä tulisi olla myös inhimilliset mahdollisuudet vaikuttaa ja antaa palautetta kaik-kien työyhteisön jäsenten kesken, mukaan lukien johtoporras. Mikäli työyhteisössä ei

ole mahdollista vaikuttaa ja johtaminen on autoritaarista, työ menettää merkitystään ja työhyvinvointi kärsii. Oikeudenmukaisuus, reiluus ja kunnioitus työyhteisön sisällä voivat vaikuttaa itsestäänselvyyksiltä, mutta niitä ei saisi koskaan unohtaa työyhteisöviestinnässä. Oikeudenmukaisuuden puuttuminen johtaa muun muassa kriiseihin, työntekijöiden välisiin konflikteihin ja työn tehokkuuden laskemiseen. Työntekijöiden olisi myös hyvä saada sopivassa suhteessa palkkioita ja tunnustusta tehdystä työstään, sillä puutteellinen palkitseminen laskee motivaatiota työtä kohtaan. Näiden lisäksi työyhteisön arvot tulisi kohdata työntekijöiden kanssa. Tämä nostaa työn mielekkyyttä ja ehkäisee vaikeaa arvokonfliktia. (Kinnunen ym. 2005a, 49-52.)

Julkaisussaan *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional* [Työstressi, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi], psykologit José Peiro ja Isabel Rodriguez vastaavat Kinusen teoriaan. Heidän tutkimuksensa mukaan työstressiin ja kuormittavien työtilanteiden stressaavuuteen vaikuttavat työyhteisön arvostus työntekijää kohtaan, yhteinen, kollektiivinen työtilanteiden kohtaaminen sekä emotionaalinen ympäristö ja myötätunto (Peiro & Rodriguez 2008, 73-75.)

4 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Viestintä on universaali asia, joka koskettaa meitä kaikkia joka päivä. Toimiva sisäinen viestintä on jokaisen työyhteisön yksi tärkeimpiä tekijöitä. Työyhteisöviestinnän päätaavoite on tukea organisaation omaa perustehtävää. Se käsittää viestinnän niin johdon ja työntekijöiden kuin myös työntekijöiden, osastojen ja henkilöstöryhmien välillä. Sisäinen viestintä tukee työyhteisön perustoimintoja ja yhteisöllisyyttä. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat työyhteisön sisäisen viestinnän kulmakiviä. Myös organisaation maine ja näkyvyys ulospäin, eli ulkoinen viestintä heijastaa työyhteisön sisäistä viestintää. (Honkala ym. 2017, 9-15.)

Ihmisen viestinnästä suurin osa on non-verbaalista eli sanatonta. Siksi se tulee ottaa huomioon kaikessa viestinnässämme, mukaan lukien työyhteisön sisäinen viestintä. Eleillä, ilmeillä, asennoilla, äänensävyllä, tilan käytöllä ja ajankäytöllä on valtava vaikutus välitettävään viestiin. Nämä tekijät muodostavat suurimman osan välitetystä informaatiosta kokonaiskommunikaatiossa. (Honkala ym. 2017, 9-15, 158.)

4.1 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat jaetaan karkeasti välittömiin ja välillisiin. Välitön viestintä tapahtuu yleensä kasvotusten. Siihen kuuluu esimerkiksi palavereita, neuvotteluja, henkilökohtaisia keskusteluja, kehityskeskusteluja, aamukahvikeskusteluja ja virkistystapahtumia. Välillinen viestintä tapahtuu yleensä jonkin välineen, esimerkiksi puhelimen avulla. Välillisen viestinnän ilmenemismuotoja ovat muun muassa sähköpostit, puhelinliikenne, sosiaalinen media, ilmoitustaulut, webinaarit, verkkoneuvottelut ja vuosikertomukset. Yleensä suullinen viestintä voidaan jakaa myös välillisiin tai välittömiin muotoihin. (Honkala ym. 2017, 103-106. & 134-135.)

Sosiaalisen median potentiaali on teknologian kehityksen myötä kasvanut valtavasti ja se onkin noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana keskeiseksi viestintäkanavaksi. Työyhteisöviestinnässä sosiaalinen media on hyvä viestinnän työkalu, kunhan muistaa pitää viestinnän asiallisena. (Honkala ym. 2017, 103-106. & 134-135). On myös muistettava, että mikäli työyhteisö on sitoutunut noudattamaan muun muassa vaitiolovelvollisuutta, on tärkeää, että sitä kunnioitetaan sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa

työyhteisöviestinnässä ja toki muussakin viestinnässä. Sosiaalisen median viestintäkanavat ovat muuttuneet vuosien saatossa valtavasti. Nykyään suositaan suljetumpia sosiaalisen median viestintäkanavia, kuten WhatsApp -sovellusta. Näissäkin tulee muistaa noudattaa mahdollista vaitiolovelvollisuutta ja pitää nollatoleranssi asiattomalle viestinnälle. Nämä seikat huomioon ottaessa sosiaalinen media on tehokas, matalan kynnyksen viestintäkanava.

Monikanavaisuudella tarkoitetaan viestintää, jossa viesti välitetään useampaa eri reittiä, esimerkiksi kotisivujen ja sosiaalisen median kautta. Tämänlainen monikanavainen viestintä on yleisempää suurissa organisaatioissa ja ulkoisessa viestinnässä. (Honkala ym 2017, 134-135.)

4.2 Työyhteisöviestinnän tiedonkulku

Jotta viestintä työyhteisössä toimii, jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen omista tehtävistään, toimintaympäristöstä, asemastaan ja organisaation tavoitteista. Työyhteisöviestinnän yksi tavoite on tukea johtamista, joka itsessään onkin pitkälti viestimistä. Tämän takia viestinnässä on tärkeää muistaa avoimuus. Työyhteisöviestintä kulkee monen eri ryhmän välillä. Johtoportaan ja alaisten välisellä viestinnällä on erilaisia piirteitä kuin esimerkiksi osastojen välisellä viestinnällä. Esimiesten ja alaisten välisessä viestinnässä keskitytään enemmän esimerkiksi työn evaluointiin, työn tavoitteiden määrittelyyn, perehdytykseen, kehityskeskusteluihin ja muutoksiin vastaamiseen. Kommunikaatio on vuorovaikutteista ja palautteenanto pitää olla molempiin suuntiin sujuvaa. Kynnys vuorovaikutukselliseen esimiehen ja alaisen väliseen viestintään tulee pitää mahdollisimman alhaisena ja positiivisen palautteen merkitys pitää muistaa. (Honkala ym. 2017, 107-109.)

Teoksessaan *Linkki -työyhteisön viestintä*, Päivi Honkala (2017, 107-109.) kertoo osastojen välisen työyhteisöviestinnän perustehtäväksi pitää kaikki työntekijät ajantasalla työtehtävistä ja tilanteen tasalla. Tämänlaisessa viestinnässä lähiesimiehellä, esimerkiksi osastovastaavalla, on suurin vastuu. Työn tavoitteiden seuraaminen, tiedotus organisaation sisäisissä muutoksissa sekä viestintä työtilanteihin ja -tehtäviin liittyen kuuluu tähän työyhteisöviestinnän alaan. Anneli Eteläpelto ja Päivi Tynjälä (1999, 104-

105.) täydentävät teoksessaan Oppiminen ja asiantuntijuus, että etenkin ihmiskeskeisillä aloilla vaaditaan erityisen korkeita työyhteisöviestinnän taitoja haasteellisen sosiaalisen ympäristön vuoksi. Tämä näkyy myös henkilöstön ja työyhteisöviestinnän kehittäjien vaatimuksissa.

Näiden lisäksi työyhteisöviestintää kuuluu koko organisaation käsittävä viestintä. Tätä viestintää ohjaa Suomessa YT-laki, jonka määräyksiä ja asetuksia on noudatettava. Se määrittää perusraamit koko organisaation sisäiselle viestinnälle. Henkilötiedotteet on laadittava jokaiselle asianomaiselle ja kiinnostuneelle ja niiden tulee olla selkeitä ja asiapitoisia. Tiedotteiden julkaisu tulee ajoittaa oikein, jotta koko organisaatio ehtii reagoida eikä unohda annettua tietoa. (Honkala ym. 2017, 107-109.)

Työnantajan on tiedotettava yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellystä asiasta aikaansaadun yksimielisyyden perusteella tai yhteistoimintaneuvottelujen päättymisen jälkeen muutoin tekemänsä päätöksen yksityiskohtaisesta sisällöstä ja voimaantuloajankohdasta asian laajakantoisuudesta riippuen joko asianomaisille henkilöstöryhmien edustajille tai kaikille niille työntekijöille, joita asia koskee, taikka noudattaen 18 §:ssä tarkoitettuja yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 26 §)

4.3 Kriisiviestintä

Kriisillä työyhteisössä tarkoitetaan ilmiötä tai tilaa, jossa yhteisön normaali toiminta, talous ja maine on vaarassa. Kriisit voivat olla nopeita, kuten tulipalo, tapaturma tai rikos, tai hitaita kuten lakko, työpaikkakiusaaminen tai epäasialliseen käytökseen puuttuminen. (Honkala ym. 2017, 153-154). Keväällä 2020 alkanut koronaviruspandemia vaikutti koko yhteiskunnan toimintoihin ja kriisi koettiin monessa työyhteisössä. Muiden muassa Suomen valtion työ- ja elinkeinoministeri aloitti nopeasti kriisiviestinnän, joka kattoi koko valtakunnan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020)

Kriiseissä työyhteisön tiedontarve kasvaa ja sidosryhmät aktivoituvat. Tähän tiedontarpeeseen on vastattava tehokkaasti ja nopeasti. Jotta kriisitilanteissa viestintä onnistuu halutulla tavalla, on laadittava suunnitelma ennalta. Avoimuus, oma-aloitteisuus ja rehellisyys ovat ominaisuuksia, joita vaaditaan tehokkaassa kriisiviestinnässä. Jos on tehnyt jotain väärin, se on myönnettävä nopeasti. On tärkeää saada vaste heti ja kysyjille tulee tarjota heti koherenttia tietoa tilanteesta. Vaikka sosiaalinen media on hyvä viestinnän alusta, on siinä monia haasteita. Kriisitilanteissa huhupuheet leviävät

sosiaalisessa mediassa nopeasti, tämä koskee myös työyhteisön sisäistä viestintää. Tämän takia kriiseihin on reagoitava nopeasti ja taitavasti. Vaikeneminen, valehtelu ja asioiden salailu kriisitilanteissa tulee kostautumaan myöhemmin moninkertaisena. Mikäli työyhteisössä ei ole nimetty sisäisen viestinnän vastuuhenkilöä, kriisiviestintä on lähtökohtaisesti johtoportaan ja esimiesten tehtävä ja heidän vastuullaan. (Honkala ym. 2017, 153-154.)

5 MENETELMÄT JA TUTKIMUSETIIKKA

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimusprosessissa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Suoritin aineistonkeruun menetelmätriangulaatiota käyttäen. Tämä tarkoittaa, että suoritin teemahaastattelut lomakekyselyistä nousseiden teemojen pohjalta. Kaiken kaikkiaan käytin kolmea aineistonkeruumenetelmää, joista kahdesta sain aineistoa ja kahta analyysimenetelmää. Benchmarkingin aineistonkeruumenetelmällä en saanut aineistoa kerättyä. Lähetin kuudelle yksityiselle ja kunnalliselle lastensuojelulaitokselle sähköpostihaastattelun, mutta kukaan ei vastannut siihen. Käsittelem tämän luvun lopussa myös esiin nousseita tutkimuseettisiä kysymyksiä.

5.1 Lomakekysely

Ensimmäisenä aineistonkeruun menetelmänä käytin lomakekyselyä. Tutkimusjoukko Case -tutkimuksessa oli melko pieni, joten luovutin kyselylomakkeet 30 hengen tutkimusjoukolle paperisena. Tutkimusjoukko käsitti osastojen ohjaajat, sairaanhoitajat, vastaavat ohjaajat ja yöhoitajat. Jätin johtajan, psykologin ja keittiöhenkilökunnan tarkoituksella tutkimusjoukon ulkopuolelle heidän ollessaan joko jäävejä tai liian ulkopuolisia. Kyselylomakkeen vastausaika pitää olla kohtuullinen, alle 15-20 minuuttia (KvantiMOTV 2012). Keräsin lomakekyselyllä sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Annoin tutkimusjoukolle vastausaikaa lomakkeiden täyttöön kuukauden 4.7.2020-4.8.2020. Kysely toteutettiin Lakkatien erityislastenkodissa. Askartelin kullekin osastolle erillisen, suljetun vastauslaatikon, joka suojeli vastaajien anonymiteettiä. Tällä menetelmällä pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen: toimiiko työyhteisöviestintä Lakkatien erityislastenkodissa ja miksi näin on?

Kyselyssä kysyttiin aluksi vastaajan sukupuolta, työuran pituutta Lakkatien erityislastenkodissa ja pääasiallista työosastoa. Kysely on liitetty tämän työn loppuun. Lakkatien työyhteisöön kuuluu kolme erillistä osastoa, joten osastojen ja työyhteisön eri ihmisryhmien vertailua varten jouduin taustatietona kysymään sukupuolta, työuran pituutta ja osastoa, jolla vastaaja työskentelee. Näin saatetaan nostaa esille ristiintaulukoinnilla mahdolliset erot eri ihmisryhmien välillä. Kyselylomake täytettiin käsin, sillä tutkimusjoukko oli pieni ja oli tärkeää alentaa vastauskynnystä mahdollisimman alhaiseksi.

5.2 Teemahaastattelu

Lomakekyselyn lisäksi käytin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmää. Teemahaastattelu on hieman lomakehaastattelua avoimempi haastattelun muoto, jotta haastattelija johdattaa haastattelua keskustelunomaisesti tietyn löyhän rungon mukaisesti. Keskustelu on avointa, eikä aiheita käsitellä välttämättä samassa järjestyksessä kaikkien haastateltavien kanssa. (KAMK 2020)

Tässä menetelmässä valitsin jokaiselta osastolta yhteensä viisi haastateltavaa yksilöhaastatteluihin ja kaikille haastateltaville esitettiin jokseenkin samat kysymykset. Esitin kysymykset teemoittain kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Tein teemahaastattelut lomakekyselyn jälkeen, jolloin minulla oli jo joitain suuntaa antavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tällä lomakekyselyn tuloksista luodulla haastattelurungolla hain vastauksia joihinkin lomakekyselystä esille nousseisiin kysymyksiin ja epäselvyyksiin. Suoritin haastattelut elokuussa ainoastaan haastateltavan ja minun läsnä ollessa, siten ettei ulkopuolisten ollut mahdollista kuulla haastattelua. Ensimmäinen haastattelu äänitettiin matkapuhelimella. Seuraavana päivänä kävi ilmi, että äänitys oli katkennut ensimmäisen kolmen minuutin jälkeen. Haastattelu oli muistisani selkeästi, joten kirjoitin välittömästi haastattelusta muistiinpanot, joten aineisto oli tallessa. Kuitenkaan suorita sitaatteja ei saattanut tehdä kyseisen haastattelun osalta.

Tämän jälkeen äänitin seuraavat haastattelut Olympus LS100-laitteella ja näin varmistin äänityksen toimivuuden. Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän, sillä tutkittava aihe oli sensitiivinen. Tämän takia yksilöhaastattelut olivat turvallisempi aineistonkeruumenetelmä. Pyrin tarkoituksella haastattelemaan mahdollisimman laajalaisesti tutkimusjoukkoa ja siksi valitsin haastateltaviksi eri sukupuolen edustajia, erilaisen työuran omaavia ja erilaisissa asemissa työskenteleviä työyhtiön jäseniä. Hain teemahaastattelun menetelmällä vastausta tutkimuskysymykseen: Toimiiko työyhteisöviestintä Lakkatien erityislastenkodissa? Miksi se toimii tai ei toimi?

5.3 Benchmarking

Viimeisenä aineistonkeruumenetelmänä käytin vertaiskehittämistä eli benchmarkingia. Yksinkertaistettuna se on muilta oppimista. Vertaiskehittämisessä kyseenalaiseen oma toiminta ja tarkastellaan muiden toimijoiden käytäntöjä ja haetaan parhaat menettelytavat, joita lopulta sovelletaan omaan käytäntöön. (ProAkatemia 2019) Lähdin selvittämään lastensuojelun toimijoiden työyhteisöviestinnän käytäntöjä, jotta olisin saanut kuvan siitä, minkälaisia työyhteisöviestinnän keinoja käytettiin muualla. Vertaiskehittämisen aineistonkeruumenetelmää käytettiin, sillä saattaa olla, että parhaat ideat löytyvät sieltä, mistä niitä vähiten odottaa. Lähetin 10.8.2020 sähköpostihaastattelut kuuteen eri lastenkotiin ympäri Suomea. Mukana oli sekä kunnallisia että yksityisiä toimijoita. Vastauksia haastattelupyyntöihin ei tullut, joten jouduin tyytymään kysely- ja haastatteluaineistoihin.

Työyhteisöviestintä saattoi olla aiheena niin arka, ettei sen takia yksikään ulkopuolinen haastateltava vastannut. Tämä heijastaisi myös suomalaisten lastensuojelulaitosten näkemystä kyseiseen asiaan. Työyhteisöviestinnästä ja laitoksen sisäisistä asioista ei uskalleta puhua, sillä julkisuudessa esillä olleet lastensuojelulaitokset ovat hyvin usein nähty negatiivisessa valossa.

5.4 Analyysi teemoittain

Lomakekyselyn ja haastattelujen analyysissä käytin ensimmäisenä aineistonanalyysimenetelmänä analyysiä teemoittain. Tätä menetelmää käytin sekä lomakekyselyn että haastattelujen analyysissä. Teemoittelussa etsitään aineistosta erilaisia teemoja, yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Teemahaastattelun analysoinnissa on luontevaa käyttää jo valmiita haastattelurungon teemoja. Samalla voidaan etsiä uusia esille nousevia teemoja, jotka ovat tärkeitä ja kokonaisuuteen vaikuttavia. Teemoittain analyysiä voi käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa aineistossa. Kvalitatiivisessa aineiston teemoittelussa voidaan käyttää kvantifointia, joka tarkoittaa laadullisen aineiston numerollistamista. Näin saadaan monipuolisempi analyysi kvalitatiivisesta aineistosta, eikä pitäydytä pelkästään suorien sitaattien ylös kirjoittamiseen ja analy-

sointiin. Laadullisen aineiston kvantifioinnissa on tärkeää muistaa tarkastella aineistoa kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta, ettei laadullista tutkimusta analysoida määrällisenä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006a, Saaranen-Kauppinen ym. 2006b)

Valitsin teemoittaisen analyysimenetelmän, sillä tutkimuskysymyksissäni haettiin Lakkatien erityislastenkodin työyhteisöviestinnän vahvuuksia ja heikkouksia ja tällä tavalla kerätty aineisto vastasi tutkimuskysymyksiä halutulla tavalla. Aineisto analysoitiin teemoittain yksilöhaastattelujen jälkeen. Analyysin teemat olivat johtaminen, työyhteisön tiedonkulku, yhdenvertaisuus, työn kuormittavuus ja siihen reagointi, palautekulttuuri, pahan puhuminen sekä kriisiviestintä.

5.5 Ristiintaulukointi

Toisena analyysimenetelmänä lomakekyselyihin käytin ristiintaulukointia. Olin lomakekyselyssä kysynyt vastaajan sukupuolta, työuran pituutta Lakkatiellä ja pääasiallista työskentelyosastoa. Näiden avulla saatoin ristiintaulukoida kolme parametriä, jotka olivat mahdollisesti tärkeitä tekijöitä Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön dynamiikassa. Nämä olivat sukupuoli, pääasiallinen työskentelyosasto ja työuran pituus Lakkatien erityislastenkodissa.

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan eri muuttujien vaikutusta toisiinsa ehdollisten jakaumien muodossa. Näin saadaan mahdollisesti esille yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, mitä ei saada esimerkiksi teemoittain analysoinnissa. Ristiintaulukoinnissa valitaan kaksi tai useampi parametri eli alkuarvo, joiden mukaan taulukoidaan aineistoa. Näitä parametrejä voi olla muun muassa sukupuoli, ikä, asuinpaikka tai vaikka työsuhteen pituus. Tämän jälkeen vertaillaan tuloksia näiden parametrien välillä. (KvantiMOTV 2004)

Ristiintaulukoinnissa on tärkeää pitää mielessä, ettei tulosten merkitsevyys kärsi liikaa. Ristiintaulukoinnin riipumattomuuden voi testata niinkutsutulla khiin neliö -testillä. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko oli 30 henkilöä ja lomakekyselyyn vastasi 23 henkilöä. Näin ollen tämänkaltainen riipumattomuustesti ei ollut tarpeen suorittaa. Kuitenkin lomakekyselyyn oli vastannut miehistä ainoastaan viisi, joten sukupuolten välisen ristiintaulukoinnin tuloksia tuli tarkastella kriittisemmin. (KvantiMOTV 2004)

5.6 Tutkimusetiikka

Tutkimuksellinen kehittämistyö noudattelee tiettyjä eettisiä periaatteita, joita käytetään yleisesti tieteessä. Näillä periaatteilla varmistetaan, ettei tutkimuksesta aiheudu haittaa, riskejä tai vahinkoja tutkimuskohteelle, ympäristölle, yhteisölle. Tutkijan on kunnioitettava tutkittavien itsemääräämisoikeutta sekä luontoa ja kulttuuriperintöä, ettei nämä vahingoitu tutkimuksessa. Tämän lisäksi tutkijalla voi olla tiukempia, lakiin ja säädöksiin sidottuja tutkimuseettisiä periaatteita. Muun muassa vaitiolovelvollisuus on yksi näistä lakiin sidotuista periaatteista. Kuitenkin tutkijalla on Suomen rikoslain 15§, 10. pykälän mukaan velvollisuus ilmoittaa viranomaisille vain laissa luetelluista törkeistä rikoksista ja hankkeilla olevista rikoksista, silloin kun rikos olisi vielä estettävissä. Kuitenkaan tutkijalla ei ole velvollisuutta ilmoittaa menneistä rikoksista, vakavuusasteesta riippumatta. Nämä velvollisuudet tulivat tarkasti esille Karin Creutzin SYNOPUR -hanketutkimuksessa, joka käsitteli islamistista radikalisoitumista, polarisaatiota ja syrjintää Suomessa (Creutz, Saarinen & Juntunen 2015, 13.). (Koivisto, Aro 2019; Finlex 1998)

Tein tämän opinnäytetyön ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tapaan työelämälähtöisesti tutkimus- ja kehittämishankkeena. Tilaajana oli lastensuojelulaitos, joten minua tutkijana sitoi koko tutkimuksen ajan sekä moraalinen että juridinen vaitiolovelvollisuus. Varmistin tutkimusaineiston oikeaoppisen hävittämisen tutkimuksen valmistuttua. Kyselylomakkeen saatekirjeessä ja haastattelun alussa kerroin tutkittaville heidän vastaustensa anonymiteetistä ja haastateltavilta kysyttiin eksplisiittisesti lupaa äänittää haastattelu analyysiä varten. Tutkittava aihe oli työyhteisölle sensitiivinen ja senkin takia oli tärkeää varmistaa tutkittavien anonymiteetti.

Tämän lisäksi hain ja sain Turun kaupungilta sääntömääräisen tutkimusluvan, jonka kautta sitouduin noudattamaan yllä mainittuja tutkijan periaatteita.

Olin ollut työntekijänä organisaatiossa, jonka toimintaa kehitin ja olin päässyt osaksi työyhteisöä. Itsensä jääväys oli tärkeää ja jokseenkin vaikeaa, mutta varmistin sen asettautumalla täysin ja tiukasti puolueettoman tutkijan rooliin. Tutkimuksen analysointivaiheessa lopetin työnteon Lakkatien erityislastenkodissa saadakseni vahvistettua puolueettoman tutkijan asemaa.

Yksi vastaaja mielti, että kärsiikö tutkimuksen anonymiteetti ja validiteetti, kun kysyin vastaajilta heidän sukupuoltansa, työuran pituutta ja pääasiallista työskentelyosastoa. Tämän lisäksi lomake täytettiin käsin, joten oli teoreettinen mahdollisuus sille, että tunnistasin tutkijana ja työyhteisön jäsenenä vastaajien käsialat. Nämä profiloivat kysymykset ja täyttötapa olivat kuitenkin perusteltuja kysymyksiä ja toimia.

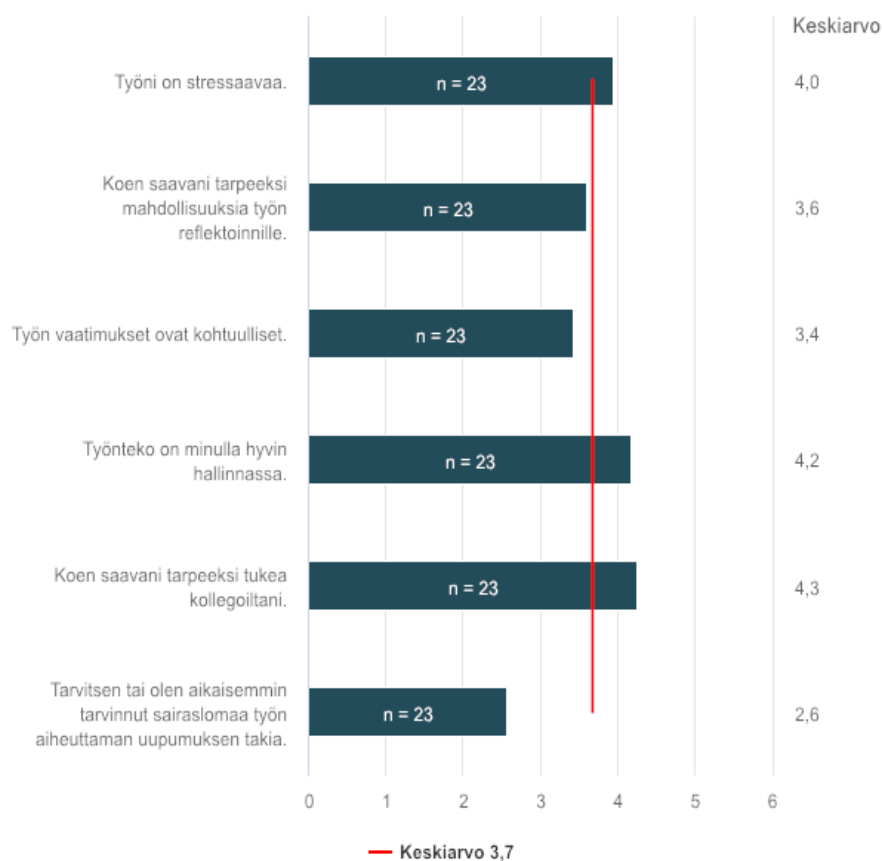
6 TULOKSET JA ANALYYSI

6.1 Lomakekyselyn tulokset

Ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä käytin lomakekyselyä. Vastaajia kyselyyn oli 23, tutkimusjoukon ollessa 30 henkilöä. Näin ollen vastausprosentti oli 77%. Vastaajista yhteensä 18 oli naisia ja yhteensä 5 oli miehiä. Muunsukupuolisiksi itsensä identifioivia ei ollut. Tutkimusjoukosta seitsemän ei vastannut kyselyyn, mikä mahdollisesti aiheutti jonkinasteista vinoumaa siinä, miten tulokset kuvasivat koko organisaation työyhteisöä. Näillä vastaamatta jättäneet työyhteisön jäsenet saattoivat olla työyhteisössä tietynlaisessa epäedullisessa tai edullisessa asemassa henkisesti, eivätkä siksi halunneet vastata. Näin ollen tämä tuli ottaa huomioon tuloksia analysoidessa.

Lakkatien erityislastenkodin kaikista kolmesta osastosta vastattiin kyselyyn seuraavasti: Pippurila 39% (9kpl), Sisula 35% (8kpl) ja Isola 26% (6kpl). Vähiten vastauksia sain Isolan osastolta, joten kompensoin tätä hieman yksilöhaastatteluihin. Joissakin väittämässä ja kysymyksissä oli kohta 6/5, joka merkkasi valintaa ”En osaa sanoa”. Otin tämän huomioon tuloksien tulkinnassa. Vaikka tutkimusjoukko oli pieni, saatiin tälle lomakekyselylle hyvä vastausprosentti. Näin saatiin hyvin kartoitettua työyhteisöviestintää ja ilmapiiriä kyseisessä työyhteisössä.

Kyselyyn vastanneista 18 olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työ on stressaavaa. Keskiarvo tässä kysymyksessä oli 4,0/5, jossa 5 tarkoitti täysin samaa mieltä olemista ja 1 täysin eri mieltä olemista. Kuitenkin lähes kaikki kokivat, että työnteko on hallinnassa ja että saa kollegoiltaan tarpeeksi tukea. Lähes kaikki olivat myös samaa mieltä, siitä että tulevat hyvin toimeen kollegoidensa kanssa, keskiarvon ollessa 4,7/5. Kyselyyn vastanneiden mielestä työyhteisönsä yhteishenkikin oli hyvä, keskiarvolla 4,2/5. Avoimessa kysymyksessä kysyin ammatillisen ja epäammatillisen työsuhteen eroavaisuuksia. Noin puolella 15 vastanneesta oli oikeanlainen ja hyvä käsitys epäammatillisen ja ammatillisen työsuhteen erosta. Kuitenkin noin puolella vastaukset osoittivat aiheen olevan vieraampi. Kysymys itsessään oli melko haastava, joten lienee syytä ymmärtää vastausten epämääräisyyttä.



Kuvio 1: Koettu työn kuormittavuus Lakkatien erityislastenkodissa. Arvolle 6 (ei osaa sanoa) ei tullut vastauksia tässä kyselyn kohdassa, joten kaavio skaalautuu välille 1-5. Keskiarvo 3,7 osoittaa kaikkien yllämainittujen kysymysten keskiarvon.

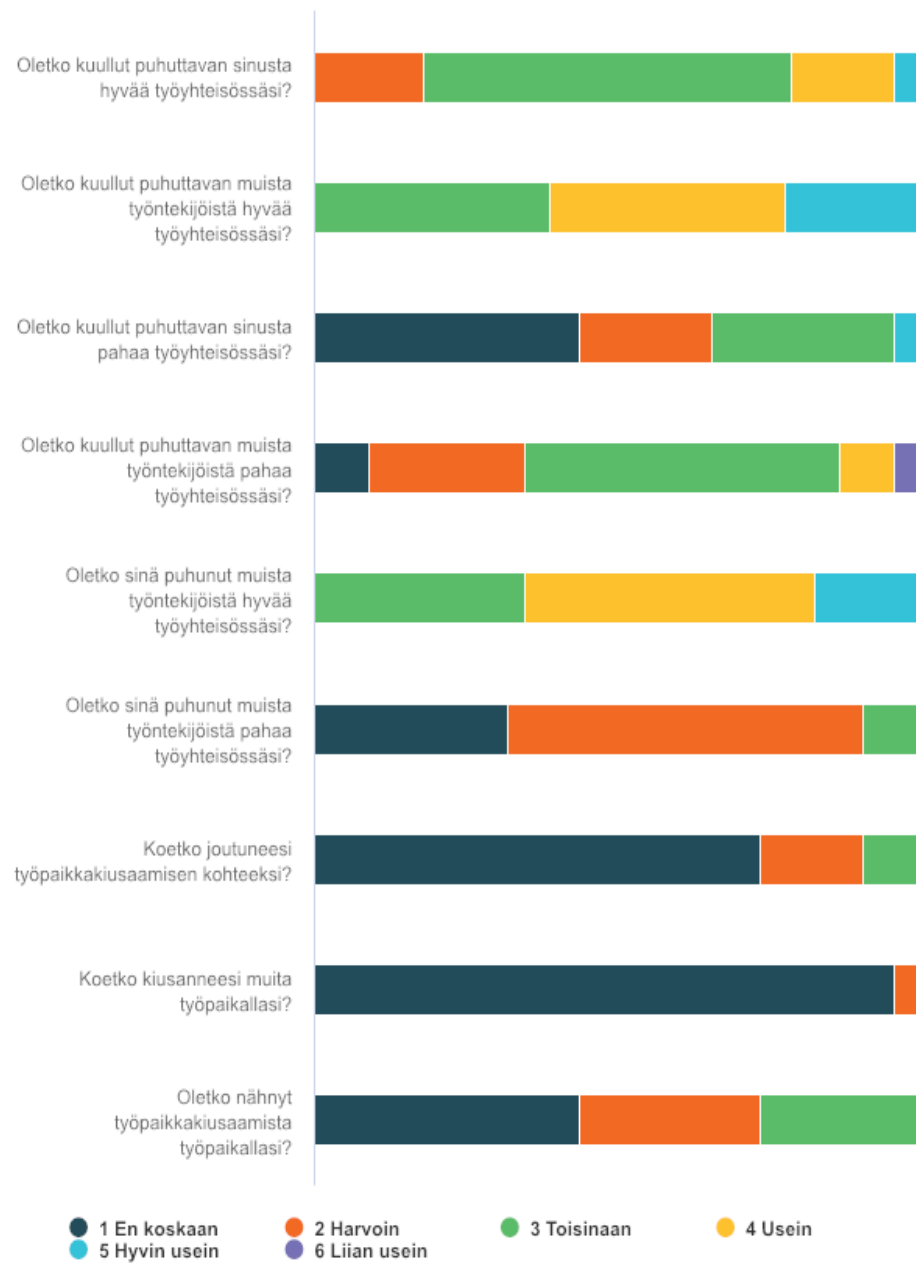
Kysyin tutkimusjoukoltani palautekulttuurista ja siitä, kuinka hyvin kukin tuntee naapuriosastot. Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä työnjako ja vastuunjako on selkeä ja työyhteisön jäsenten hallinnassa. Kuitenkin vastaajista 10 eli yli 40% koki, että tuntee naapuriosastojen käytänteet heikosti tai kohtalaisesti. Myös yhteensä 16 vastaajaa 23:sta koki, että esimiehen ja työntekijän välistä palautteenantoa oli vähän tai kohtalaisesti. Kenenkään vastaajan mukaan sitä ei ollut liikaa. Avoimien kenttien kysymyksissä kävi selville, että haastavien kasvatuksellisten tilanteiden, muun muassa lapsen aggression aikana, kun apua tulee muilta osastoilta, naapuriosaston työntekijä voi ottaa tilanteessa johtajan roolin. Tämänlaisessa asetelmassa turvallisuus kärsii. Kerrottiin myös, että työtehtävät kasaantuvat helposti aktiivisimmille työntekijöille. Toivottiin myös enemmän osastokokouksia.

Työyhteisön sisällä toivottiin myös enemmän positiivista palautetta, mutta myös lisää rakentavaa palautetta työnteosta. Avoimissa vastauksissa tuli myös esille, että Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä vaikeiden asioiden käsittely ei saisi viivästyä ja kynnys puhua etenkin epäselvissä tilanteissa pitäisi alentua. Myös ammatilliset työsuhteet pitäisi pystyä pitämään ammatillisina, eikä lipsua epäammattilliseen.

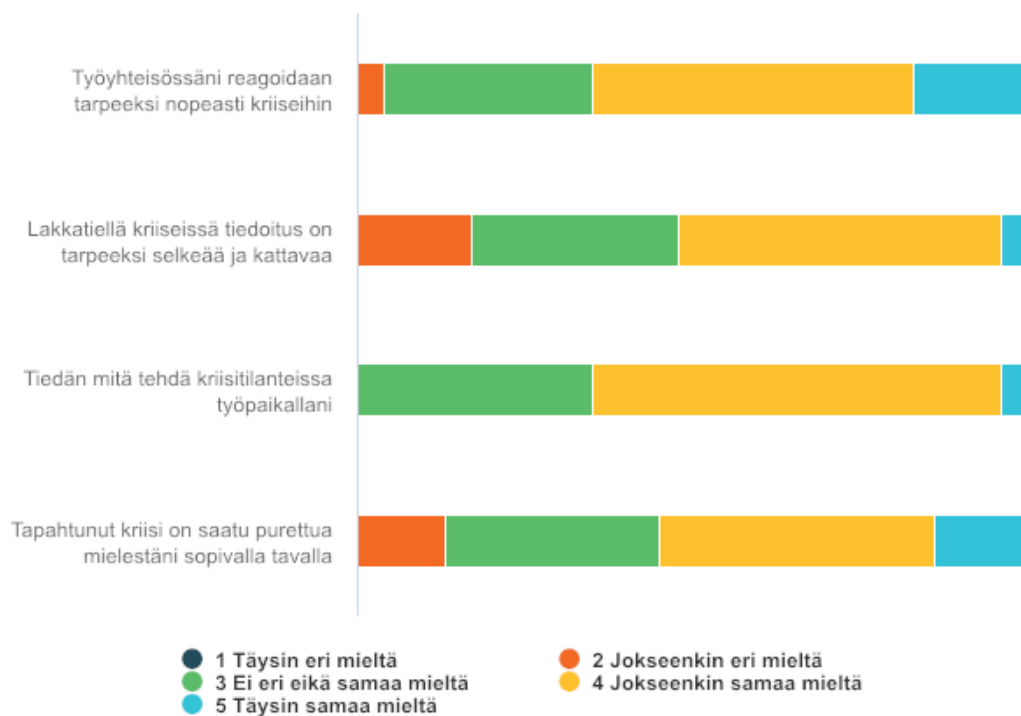
Johtajan omaisuuksista kysyttäessä vastaukset olivat jokseenkin yksimieliset. Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä johtaja nähdään helposti lähestyttävänä. Muutkin johtajaa kokevat kysymykset saivat pääosin positiivisia vastauksia. Kuitenkin kriisiviestinnässä on työyhteisön mukaan parannettavaa. 11 vastaajaa, eli hieman vajaa puolet kokee, että kriisiviestintä ei ole Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä tarpeeksi selkeää ja kattavaa. Honkalan mukaan kriisiviestinnän tulee olla selkeää ja kattavaa, jotta kriisitilanteet saadaan purettua nopeasti ja tehokkaasti. Mikäli kriisejä ei saada purettua hyvin, ne voivat vahingoittaa pahasti työyhteisön ilmapiiriä ja dynamiikkaa. (Honkala ym. 2017, 153-154.)

Pahan puhumisesta ja työpaikkakiusaamisesta kysyttäessä vastaukset olivat ristiriitaiset. Jopa 15 vastaajaa 23:sta vastaajasta on myös kuullut puhuttavan pahaa toisista kollegoista toisinaan, usein, hyvin usein tai liian usein. Samaan aikaan noin 91% eli 21 vastaajaa vastasi, ettei ollut puhunut pahaa kollegoistaan ikinä tai vain harvoin. Kaikki kyselyyn vastanneet kertoivat puhuneen hyvää kollegoistaan toisinaan, usein tai hyvin usein. Suuri, noin 77%:n osuus eli 17 vastaajaa vastasi, että oli kuullut kollegoiden puhuvan vastaajasta hyvää vain harvoin tai toisinaan. Tämän lisäksi yli 56% vastaajista vastasi nähneensä työpaikkakiusaamista työpaikallaan harvoin tai toisinaan.

Vapaassa kommenttikentässä tuli esille myös huoli siitä, että työyhteisössä on havaittavissa luottamuspulaa. Kerrottiin myös, että vaikka Lakkatiellä on päällisin puolin avoin ja keskusteleva työyhteisö, haastavissa tilanteissa ei uskalleta keskustella asioista suoraan ja oikein. Puhumattomuuden seurauksena syntyy väärinkäsityksiä ja vaikeat, työyhteisön sisäiset asiat patoutuvat ja paisuvat liian suuriksi.



Kuvio 2: Vastaajien näkemys toisista puhumisesta ja työpaikkakiusaamisesta (n=23)



Kuvio 3: Vastaajien näkemys kriisiviestinnästä työyhteisössään (n=23).

Vastaajien mielestä Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön sisäisessä viestinnässä käytettävät viestintäkanavat ovat runsaat ja melko toimivat. Tämän lisäksi toivottiin jokin nopea tapa, jolla saadaan työyhteisön yhteiset päätökset kaikkien työntekijöiden tietoon, sillä päivittäisraportit eivät aina riitä.

Naiset kokevat miehiä enemmän pahanpuhumista

Seuraavaksi ristiintaulukoin lomakekyselyn tulokset koetun sukupuolen perusteella. Vastanneista naisia oli 18 ja miehiä viisi. Naiset kokivat työnsä miehiä stressaavammaksi, keskiarvon ollessa heillä 4,1/5. Tämän tuloksen mukaan naiset olivat pääosin melko tai täysin samaa mieltä siitä väitteestä, että työ on stressaavaa. Miehillä vastaava luku oli 3,6/5. Tämä erotus kuitenkin menee jokseenkin virhemarginaalin sisään. Väitteen ”Tarvitsen tai olen aikaisemmin tarvinnut sairauslomaa työn aiheuttaman uupumuksen takia” kanssa oli selvää eroa havaittavissa. Naiset eivät juurikaan kokeneet tarvitseensa sairauslomaa kyseisten haasteiden takia, kun taas miehillä vastaava tarve oli paljon korkeampi.

Sekä miehet että naiset kokivat työyhteisönsä johtajan helposti lähestyttävänä. Naiset kokivat miehiä vahvemmin, ettei heidän työyhteisössään kriiseissä tiedotus ole tarpeeksi selkeää ja kattavaa. Miehet taas kokivat naisia vahvemmin, ettei Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä reagoida tarpeeksi nopeasti kriiseihin.

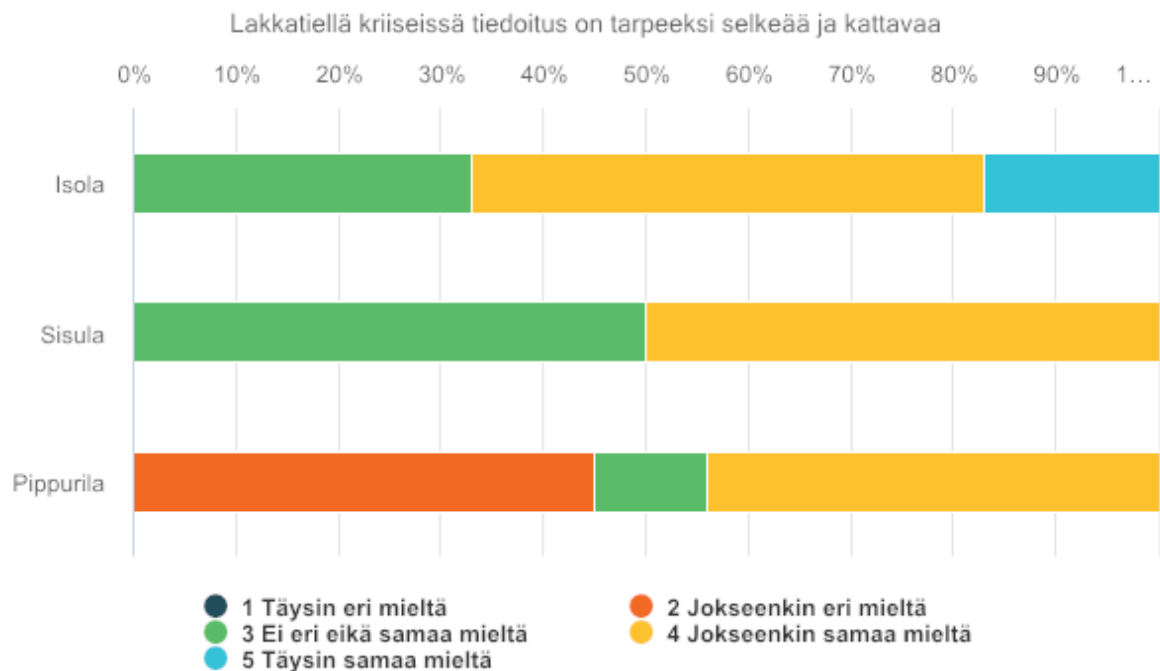
Vastanneista naisista 12 eli 67% kertoi kuulleensa puhuttavan itsestään pahaa työyhteisössään ja vain yksi miesvastaaja oli kuullut toisinaan puhuttavan itsestään pahaa työyhteisössään. Kysyttäessä, oliko vastaaja kuullut puhuttavan pahaa muista työntekijöistä työyhteisössä, naisista viisi oli kuullut vain harvoin tai ei koskaan, kun taas 13 oli kuullut toisinaan, usein, hyvin usein tai liian usein. Miehistä kaksi oli kuullut toisinaan tai usein ja kolme ei ikinä tai harvoin.

Oli huomattavaa, että lyhyemmän aikaa Lakkatien erityislastenkodissa työskennelleet olivat kuulleet paljon harvemmin puhuttavaan itsestään pahaa työyhteisön sisällä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki olivat kuulleet vain harvoin tai ei koskaan. Sen sijaan yli neljä vuotta talossa työskennelleiden keskuudessa seitsemän yhdeksästä oli kuullut puhuttavan itsestään pahaa työyhteisössään toisinaan, usein tai hyvin usein. Samanlainen korrelaatio oli huomattavissa, kun kysyin oliko vastaaja kuullut puhuttavan pahaa muista työntekijöistä työyhteisössään.

Osastot tuntevat eri tavalla toisensa ja työyhteisönsä

Toisen ristiintaulukoinnin suoritin kolmen työosaston välillä. Lakkatien erityislastenkodin osastot ovat itsenäisiä toimijoita, vaikkakin ne ovat keskinäisessä tiiviissä yhteistyössä. Tämän takia oli tärkeää selvittää, löytyykö osastojen välisiä eroja.

Lähes kaikki Isolan osastolta vastasivat tuntevansa hyvin tai erittäin hyvin naapuri-osastojen käytänteet ja työotteet. Sisulan ja Pippurilan osastoilta vastanneiden keskuudessa noin puolet kokivat tuntevansa naapuriosastojen työotteet ja käytänteet heikosti tai kohtalaisesti ja toinen puolisko hyvin. Kaikilla osastoilla oli konsensus siitä, että he tulevat hyvin tai melko hyvin toimeen kollegoidensa kanssa. Kriisitiedotuksen selkeydestä ja kattavuudesta oltiin hieman eri mieltä. Isolassa vastattiin olevan vahvemmin samaa mieltä siitä, että kriisiviestintä on tarpeeksi kattavaa ja selkeää. Puolet Sisulan osaston vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja Pippurilan osastolta yli puolet oli jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 4: Vastausjakauma kriisitiedoituksen selkeydestä ja kattavuudesta.

Kaikilla osastoilla puhutaan hyvää toisesta kollegasta toisinaan, usein tai hyvin usein. Vastaajista useimmat olivat kuulleet harvoin tai toisinaan puhuttavan toisesta työyhteisön jäsenestä paha työpaikallaan. Sisulassa useimmat eivät olleet pahan puhumista tai olivat kuulleet sitä vain harvoin. Pippurilan vastaajien keskuudessa oli enemmän hajontaa kyseisessä kysymyksessä niin, että lähes kaikki olivat kuulleet harvoin, toisinaan, usein, tai liian usein.

Konkareilla vahvemmat kollegasuhteet ja suuremmat työkuormat

Viimeisen ristiintaulukoinnin suoritin sillä perusteella, kuinka pitkä työura vastaajalla oli Lakkatien erityislastenkodissa. Jaottelin vastaajat kahteen ryhmään neljän sijaan, jotta sain tarpeeksi suuren vastausjoukon. Alle neljä vuotta Lakkatien erityislastenkodissa työskennelleitä oli yhteensä 14 henkilöä ja yli neljän vuoden uran omaavia 9 henkilöä.

Lyhyemmän aikaa Lakkatien erityislastenkodissa työskennelleiden keskuudessa oli näkemys työn stressaavuudesta jonkin verran alhaisempi kuin pitkäaikaisilla, yli neljä vuotta talossa työskennelleillä konkareilla. Suuri ero tuli esille kysyttäessä ovatko työn vaatimukset kohtuulliset. Lyhyemmän työuran omaavat olivat pääasiassa samaa mieltä, keskiarvon ollessa 4,1/5. Yli neljä vuotta talossa työskennelleiden keskuudessa vastaava keskiarvo oli 2,4/5.

Molemmissa työuraluokissa koettiin kollegat ystävinä melko tasapuolisesti, kuitenkin painottuen pidempään talossa työskennelleisiin. Nämä yli 4 vuotta Lakkatien erityislastenkodissa työskennelleet viettivät selvästi enemmän aikaa kollegoidensa kanssa vapaa-ajalla.

Kysymyksen ”onko johtaminen mielestäsi selkää” vastaukset erosivat hieman. Alle neljä vuotta talossa olleiden mielestä se oli selkeämpää, keskiarvon ollessa 3,93/5. Pidempään talossa työskennelleiden keskuudessa keskiarvo oli 2,89/5. Kuitenkin johtaja sai muuten oikein hyvät arviot, muuan muassa työyhteisön kokonaiskuvan hahmottamisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta.

Kysymys Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön kriisitiedotuksen selkeydestä ja kattavuudesta jakoi mielipiteitä. Alle neljän vuoden kyseisessä lastenkodissa työskennelleiden keskuudessa oli keskiarvo 3,79/5, joten heidän mielestään kriisitiedotus oli melko selkeää ja kattavaa. Sen sijaan konkareilla oli keskiarvo 2,78/5, joka osoittaa lievää tyytymättömyyttä tätä aihetta kohtaan.

6.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelut tehtiin elokuussa 2020 viidelle Lakkatien erityislastenkodin työntekijälle. Painotin haastattelun alussa, että haastattelujen tulokset julkaistaan anonymiteettiä noudattaen. Tämän takia joudun jättämään joitakin sellaisia asioista mainitsematta, joista olisi voinut paljastua vastaaja. Mikäli anonymiteetin takia jokin kriittinen tulos tai seikka on jätettävä kertomatta, mainitsen siitä erikseen.

Työn vaatimustaso

Ensimmäisenä aiheena käsittelimme työn vaatimuksia. Neljässä haastattelussa ilmeni, että työtehtäviä ei koeta pääsääntöisesti liian vaativiksi, vaikkakin vaatimustasot melko korkeiksi. Työtilanteita ja työn vaativuutta on kuitenkin ajoittain vaikeaa tasoitaa esimerkiksi ennakoimalla, sillä ne ovat aika- ja tilanneriippuvaisia. Tämän takia joskus työtehtäviä on liian vähän ja joskus liian paljon. Kahden haastateltavan mielestä työtehtävät ja työn vaatimukset olivat ajoittain liian vaativat ja työtehtäviä tulee ennakoimattomina ryppäinä. Ilmeni myös, että erityislastenkodin ulkopuoliset työtehtävät ovat haastavampia. Osa haastateltavista kertoi, että työtehtävät ovat joskus laajat, mutta ei liian vaativat. Yksi haastateltava kertoi kokevansa, että odotetaan enemmän tulosta, kun mitä realistisesti saadaan. Toinen totesi, että johtajalta tulee joskus todella paljon tehtäviä, jotka pitää hoitaa muun työn ohella. Haastatteluissa tuli myös selvästi esille, että vastaavien ohjaajien ja muiden ohjaajien työmäärässä on ilmeisen suuri ero. Jopa niin suuri, että vastaavat ohjaajat joutuvat tekemään kotonaan ylitöitä. Kysyin haastateltavilta lisäkysymyksen, että miten näitä työpiikkejä voisi tasoitaa. Näin vastasi yksi haastateltavista:

Mun täytyy kyl melkein sanoa et mä en keksi siihen mitään ratkaisua, et ainoo ratkasu mitä mä oon käyttäny on se, että mä teen sellaset työt kotona, mitkä on mahdollista tehdä kotona (Haastateltava 1, 2020).

Työn vaativuuteen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät

Haastatteluissa seuraavaksi käsiteltiin ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta työn vaatimuksiin, sillä lomakekyselyissä ilmeni erityislastenkodin lasten vastaavien sosiaalityöntekijöiden vaikutus työn vaativuuteen. Tilanne sosiaalityöntekijöiden kanssa oli selkeästi pahin keväällä 2020, kun jokaisella lapsella ei ollut omaa, asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää. Tilanne kuitenkin oli haastateltavien mukaan jo parempi. Ilmeni, että yleensä yhteistyö sosiaalityöntekijöiden kanssa on hedelmällistä ja hyvää. Muutama haastateltava kertoi, että ajoittain lakkatien erityislastenkodin kanssa asioivat sosiaalityöntekijät ovat eri linjassa päätöksissään lastenkodin kanssa, mutta tällekin löytyi ymmärrystä. Osissa haastatteluissa kerrottiin, että edellä mainittujen sosiaalityöntekijöiden toiminta vaikeuttaa ajoittain työtä, jos heitä ei saada kiinni päätöksiä varten.

Haastatteluissa esitettiin myös toive, että erityislastenkodin lasten asioista päättävät sosiaalityöntekijät tulisivat tapaamaan säännöllisesti lapsia ja henkilökuntaa Lakka-tien erityislastenkotiin.

Työn- ja vastuunjako

Työn- ja vastuunjako oli haastateltavien mielestä pääosin hyvä. Kaikki haastateltavat kokivat, että nykyinen vastuun- ja työnjako on toimiva ja että kunkun työvuoron työryhmä on yhdessä vastuussa päätöksistään ja tuloksista. Lastenkodin johtajalla on kuitenkin lopullinen vastuu laitoksen toiminnasta ja kullakin yksilöllä omasta toiminnastaan. Osaston vastaavilla on korotettu vastuu oman osastonsa toiminnasta. Haastateltavien mielestä ei ollut järkevää muuttaa tätä jakoa erilaiseksi esimerkiksi siten, että kullakin työvuorolla olisi erillinen, nimitetty vastuuhenkilö. Myös ohjaajien ja sairaanhoitajien välinen työnjako nähtiin selkeänä.

Työnjakoa käsitellessä tuli myös esille osastovastaavien ja ohjaajien välisen työ määrän ero. Haastateltavat totesivat sen olevan suuri, mutta että ehkä se kuuluu asiaan. Haastatteluissa ilmeni myös, että kaikki työyhteisössä eivät tee saman verran töitä ja se kasa-aa työkuormaa aktiivisimmille. Myös haastavat omahoitajasuhteet voivat kuormittaa työntekijää paljon. Pitkässä juoksussa nämä kuitenkin tasoittuvat, totesi yksi haastateltavista.

Palautekulttuuri

Palautteenanto ja viestintä oli seuraava valitsemani teema haastattelussa. Tästä teemasta ilmeni jonkin verran eriäviä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Yleisesti toivottiin enemmän palautetta ja alhaisempaa kynnystä antaa palautetta. Muutama haastateltava totesi myös, että palaute johtajalta ja lähiesimieheltä voisi olla aktiivisempaa, erityisesti positiivisen palautteen osalta. Yleisesti toivottiin myös alaisilta ja muilta työntekijöiltä enemmän positiivista ja rakentavaa palautetta. Haastateltavat kokivat, että positiivisen palautteen antaminen onnistuu helposti, mutta negatiivisen palautteen ja kritiikin anto pitäisi tapahtua alhaisemmalla kynnyksellä ja rakentavammin. Näin yksi haastateltava kommentoivat kyseiseen teemaan:

Mä koen et mä en oo saanu hirveest palautetta mun työstä, oikeestaan millään tavalla – onks se merkki siit et kaikki on menny ihan ok? – ehkä välil vähä kaipais sitä [palautetta] (Haastateltava 2, 2020).

Haastateltavat kertoivat pyrkimyksistään antaa kollegoilleen positiivista palautetta parhaansa mukaan ja tarvittaessa myös antaa palautetta kipeistäkin aiheista. Yksi haastateltavista kertoi tämän myös, mutta totesi, että ajatuksen ja konkretian välissä on suuri matka ja että unohdus linkittyy yleensä kiireeseen. Ilmeni myös, että osastovastaavat ovat jonkin asteisessa johtajan ja alaisten välisessä viestinviejän asemassa Lakkatien erityislastenkodissa. Osastovastaavat kokivat tämän osittain haastavana, sillä kyseisessä asemassa pitää ymmärtää molempien puolien intressit ja tavoitteet. Tämänlainen viestinviejän asema nähtiin myös hyvänä, jotta viestinkulussa alaisilta johtajalleen ei ohiteta osastovastaavia, mutta johtajalle suunnattua kriittistä palautetta toivottiin enemmän annettavan suoraan asianomaiselle. Laajasti toivottiin myös enemmän naapuriosastojen ymmärrystä kunkin osaston tekemiin päätöksiin ja toimenpiteisiin.

Haastatteluissa tuli esille myös työntekijöiden läheisyys ja sen tuomat haasteet. Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä on toisilleen niin läheisiä kollegoita, että he viettävät vapaa-aikaa yhdessä. Ajoittain näissä yhteyksissä vaikeista työyhteisön asioista keskustellaan työajan ulkopuolella asiaankuulumattomien kollegoiden kanssa. Tämän takia työyhteisössä pitää olla suurempi palautteenannon kanssa suoraan asianomaiselle, mikäli jokin asia painaa mieltä.

Kritiikki ja pahan puhuminen

Palautteenannon ja viestinnän teemasta siirryttiin sulavasti kritiikin ja pahan puhumisen teemaan. Haastateltavilla oli lähestulkoon yksimielinen näkemys siitä, että Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä puhutaan jonkin verran pahaa toisista, mutta sitä ei katsottu kovin vakavana asiana, sillä ”—eiköhän sitä jokaisella työpaikalla ole jonkin verran” (Haastateltava 3, 2020).

Avasin teemaa tarvittaessa haastattelussa ja asiaan paneuduttiin vakavuudella. Selkeä konsensus oli, että työyhteisön jäsenten pitäisi osata antaa rakentavaa palautetta tai kritiikkiä suoraan kollegoilleen. Tällä saralla ei ole tarpeeksi avoin keskustelukulttuuri, vaan sen pitäisi olla avoimempi. Haastateltavilla oli hyviä ajatuksia siitä, että kritiikkiä

ja rakentavaa palautetta ei saa mennä henkilökohtaisuuksiin eikä saa loukata ketään. Esiin nousi myös osastojen välinen parjaaminen, joka on kausittaista. Haastateltava ehdotti, että tämänlaisen parjaamisen sijaan pitäisi osata antaa kritiikki rakentavammin ja suoremmin. Tuli myös esille, että työntekijät viihtyvät pääosin omilla osastoillaan, mutta tämä on melko tyypillistä tämänkaltaisessa laitoksessa. Haastateltavat kertoivat seuraavaa:

Pitäis enemmän pystyy niinku kasvokkain puhumaan niiden ihmisten kanssa keihin ne asiat oikeesti jotenki liittyy, ja sit just se sellane vapaa-ajal asioiden jauhaaminen, sitä on mun mielest liikaa. -- Ja siihen on vaikeempi puuttuu. Jos se jäis kaikki tänne seinien sisäl, niin silloin esimiesten on paljon helpompi nähdä ja puuttuu siihen (Haastateltava 3, 2020).

Haastatteluissa ilmeni myös, että kyseisen laitoksen työyhteisön arkikommunikaatiossa jotkut hiljenevät täysin ja toiset eivät osaa kuunnella. Peräänkuulutettiin työyhteisön jäsenten puhe- ja kuuntelutaitoja, sekä todettiin, että johtajan ja lähiesimiesten toiminnalla ja esimerkillä on suuri vaikutus tässä teemassa. Näin yksi haastateltava kommentoi asiaa: ”Se kulttuuri ei oo tullu ihan just et se on tullu jo aikasemmin” [vanhat ovat äänessä enemmän] (haastateltava 4, 2020).

Tasavertaisuus ja työsuhteiden ammatillisuus

Yksilöhaastatteluissa tuli esille, että työsuhteet Lakkatien erityislastenkodissa lipsahtavat ajoittain epäammattillisen työsuhteen puolelle. Todettiin myös, että pahan puhumiseen ja kritiikin antamiseen liittyvät haasteet ovat myös osittain työnjohdollisia asioita, ja että myös työnohjaus on tärkeässä roolissa. Suora kehitysehdotus suunnattiin tiedottamiseen.

Miesten ja naisten sekä ohjaajien ja sairaanhoitajien asemasta haastateltavilla oli melko vakaa konsensus. Kaikkien mielestä ohjaajia ja sairaanhoitajia ei kohdella eritavalla, vaikka työtehtävät ja palkka hieman eroavat toisistaan kompetenssiperusteisesti. Sukupuoleen perustuva eriarvoinen kohtelu jakoi hieman mielipiteitä. Kaikki haastateltavat totesivat, että kasvatustyössä tarvitaan sekä naisia että miehiä varsinkin kun sijoitetuilla lapsilla naisen ja miehen mallit ovat harvassa. Monet myös mainitsi-

vat, että miesohjaajien merkitys on todella suuri Lakkatien erityislastenkodissa [yksityiskohta jätetty mainitsematta vaitiolovelvollisuuden takia]. Eräs haastateltava kommentoi:

On aikoja, et miehet joutuvat tekemään fyysistä rajoittamista enemmän, mikä on aika kuormittavaa koska saattaa olla kolme osastol sitä samaa. Oletetaan kuiteski yleensä et miehet tulee hoitamaan ne. -- Mut kyl se pitkäs juoksus sit tasottuu (Haastateltava 5, 2020)

Osa naishaastateltavista myönsivät myös, että miehistä haetaan fyysistä turvaa ja että se liittyy ihmisluontoon ja fyysisen ylivoiman faktaan. Yksi naispuolisista haastateltavista totesi, että hänen mielestään miehiä kuuluisi olla enemmän ja tähän sävyyn puhuivat muutkin haastateltavat. Jokainen haastateltava kertoi pyrkivänsä parhaansa mukaan tasavertaisuuteen työssään.

Osastojen välinen vuorovaikutus

Naapuriosastot olivat haastateltaville osastovastaaville kohtalaisen tuttuja, sillä he ovat aktiivisessa yhteistyössä naapuriosastojen vastaavien kanssa. Sen sijaan toisille haastateltaville naapuriosastot ja niiden käytänteet eivät olleet läheskään niin tuttuja. Kaikkien kanssa tuli keskustelua yhteisistä aamuraporteista ja niiden tärkeydestä. Kaikki haastateltavat kokevat ne tärkeiksi, sillä niissä jaetaan kaikkien osastojen arkea keskenään. Haastateltavat harmittelivat sitä, että ne ovat jääneet usein välistä ja toteivat, että niitä voisi olla useamminkin tai ainakin pitää kiinni nykyisestä kolmesta aamuraportista viikossa. Kaikki ohjaajat osastolta eivät välttämättä pääse paikalle, mutta on tärkeää, että ainakin yksi kultakin osastolta pääsisi paikalle. Pitäisi myös katsoa, että työyhteisön jäsenet pääsevät tasapuolisesti aamuraporteille, jotta kukin saa ensikäden tietoa naapuriosastoilta. Myös henkilökuntakokouksia toivottiin lisää. Näissä kokouksissa laitoksen johtaja jakaa tietoa osastoille ja osastot saavat keskustella keskenään heitä koskevista työyhteisön asioista.

Osastovastaavat kertoivat osastoilla olevan melko samanlaiset käytänteet pieniä poikkeuksia lukuunottamatta. Nämä pienet erot syntyvät muun muassa osaston lasten ikäjakaumasta. Kuitenkin suuremmat linjaukset ja käytännöt ovat samoja, eivätkä osastot ole eri laitoksia. Yksi haastateltavista lisäsi:

Silti mä oon aistivinani sellasta et omat osastot tykkää vähän pysyy kuitenkin erillään. – Tiedonvälityksen kannalta vois olla jotenki enemmän ehkä yhteistyötä. (Haastateltava 2, 2020)

Tiedonvälityksen ja osastojen välisen keskustelun olisi pitänyt haastateltavien mielestä olla ratkaisukeskeistä, vilkkaampaa ja tehokkaampaa eikä suinkaan syyttävää. Yksi haastateltava ehdotti, että nopeaa tiedottamista tulisi kehittää, siten että sekä työvuorossa että vapaalla olevat työyhteisön jäsenet saisivat kriittisen tiedon nopeasti. Laitoksen johtaja kiertää päivittäin osastot läpi, mutta jokin tehokkaampi tapa tulisi löytää. Kommunikointi sähköpostin välityksellä ei haastateltavan mielestä toimi. Kuitenkin kaikki olivat sitä mieltä, että tiedonvälityskanavat ovat riittävät kyseisen laitoksen työyhteisössä.

Johtaminen

Laitoksen johtaja sai haastatteluissa pääosin vain hyvää palautetta. Haastateltavien mukaan hän on hyvä johtaja, hän luottaa alaisiinsa ja alaiset luottavat häneen. Johtaja hallitsee hallinnollisen puolen ja onkin ehkä enemmän hallinnollinen johtaja. Kuitenkin johtajan asenne on hyvä ja haastateltavilla ei ollut juurikaan kriittistä sanaa hänestä. Hänen kerrottiin olevan hieman arjesta erillään, mutta aktiivisella keskustelulla tämäkin asia oli saatu paikattua. Viestintä kriisitilanteissa voisi olla selkeämpää joidenkin haastateltavien mukaan, mutta samalla kyseiset henkilöt tiedostivat johtajan viestinviejän aseman, joten tämäkään asia ei tuntunut vaivaavan liikaa haastateltavia.

Kriisit ja työpaikkakiusaaminen

Kriisit ja työpaikkakiusaaminen teemana nosti paljon keskustelua ja mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestinkulku kriisitilanteissa, esimerkiksi sisäisten ristiriitojen tai työntekijöitä uhkaavien tilanteiden aikana tulisi olla tehokkaampaa. Yksi haastateltavista oli kuitenkin tyytyväinen Lakka-tien erityislastenkodin työyhteisön kriisiviestintään ja piti sitä tarpeeksi nopeana ja tehokkaana. Keskustelussa oli myös usean haastateltavan kanssa alkupaniikki ja sen merkitys kriisiviestinnässä. Melko yksimielisesti todettiin, että joillekin ihmisille tulee alkupaniikki ja se on joskus luonnollista. Kun siitä rauhoitutaan, viestintä alkaa sujumaan sulavammin. Vaikka olisi ennalta määrätty kaavat, ne eivät välttämättä aina

muistuu mieleen. Kun nämä kirjalliset ohjeet unohtuvat, tulevat nopeasti paniikki ja toivottomuus.

Nämä tilanteet voisi haastateltavien mukaan teoriassa välttää paremmalla perehdytyksellä. Heidän mielestään kuitenkin on käytännössä mahdoton tehtävä perehdyttää työyhteisöä niin kattavasti erilaisiin kriisitilanteisiin, ettei edellä mainittuja paniikkia ja toivottomuutta tulisi ollenkaan. Sen sijaan esimerkiksi kasvatukselliset tilanteet kuten kiinnipidot ja lapsen aggressiot ovat asioita, joihin työyhteisöä voisi henkisesti ennalta varustaa. Johtajan ja osastovastaavien olisi useiden haastateltavien mukaan hyvä tuntea alaisensa siten, että tietäisivät miten he reagoivat kyseisissä kasvatustilanteissa ja tarvittaessa osasisivat tarjota debriefingiä tai keskusteluapua. Jokaisen työyhteisön sisällä on suuresti eroavaisuuksia persoonissa ja kukin reagoi omalla tavallaan stressitilanteisiin.

Haastateltavat nostivat esille myös keväällä 2020 Suomeen tulleen koronaviruspandemian ja sen, miten se ilmeni kyseisen laitoksen työyhteisössä. Ohjeet työyhteisön sisällä olivat aluksi epäselvät ja sekavat, mutta tilanne oli uusi koko yhteiskunnalle ja tiedottomuus oli laajempaa. Alkupaniikin jälkeen kuitenkin viestintä selkeni ja toimintaohjeet selkenivät.

Yksi haastateltavista kertoi, miten toivoisi enemmän matalan kynnyksen perehdytystä tai briefingiä uusiin tilanteisiin. Tilanteet erityislastenkodissa voivat olla todella nopeita ja ennakoimattomia ja työntekijälle voi tulla sekavanjännitteinen stressireaktio, kun ei tiedä miten toimia. Myös enemmän talossa oleville sijaisille tulisi tarjota työn-ohjausta tai ainakin palautekeskusteluja.

Haastateltavat kertoivat, että työpaikkakiusaamiseen on ylemmällä portaalla (tässä tapauksessa Turun kaupungilla) selvät menettelyprotokollat, joiden mukaan toimitaan. Tilanteissa, joissa yksi tai useampi asianomainen on haluton selvittämään tapausta kyseisten protokollien mukaan, joudutaan umpikujaan. Erään haastateltavan mukaan johdon pitäisi pystyä tiukasti sanomaan, mikäli jokin työyhteisön jäsen rikkoo sääntöjä, että noin ei voi toimia. Haastateltavan mukaan joissakin tapauksissa työyhteisön jäsenelle ei aiheudu seurauksia, mikäli hän rikkoo yhteisiä sääntöjä tai tekee väärin. Näin haastateltava kertoi:

Vaiks tääl on ajattelulle tilaa ja saa pohtia ja miettiä et miten asioit tehdään, mut sit otetaan myöskin semmonen oman käden oikeus, vaikka

sulle on ehkä annettu ohjeet vastoin. Ja sit jos siitä ei seuraa mitään, niin sillehän annetaan se hiljainen siunaus et niin voi tehdä. Ja oon nähny et senkin jälkeen voi jatkaa sitä. (Haastateltava 4, 2020)

Samaisessa haastattelussa tuotiin esille ilmiö, jossa työyhteisön sisälle syntyi koronapandemian aikaan kriisiviestintäkanavia. Nämä olivat haastateltavan mielestä erittäin vahingollisia, sillä kriisiviestintä oli hänen mielestään työnjohdollinen asia. Kyseisenlaiset työyhteisön sisäiset, johdon ohittavat viestintäkanavat lisäävät syyllistämisen-syyllisyys-ilmiötä ja polarisaatiota työntekijöiden välillä. Tämän kaltaisissa asioissa työyhteisön johdon tulisi reagoida haastateltavan mukaan nopeammin. Näiden lisäksi useat haastateltavat pysivät myös lisää työhönsä, purkutilaisuuksia ja debriefingiä

Haastateltavien loppulisäykset

Viimeiseksi kysyin haastateltavilta, oliko heillä vielä jotain lisättävää tai kysyttävää. Yksi haastateltavista totesi, että kun heidän työyhteisössään tehdään kolmivuorotyötä, asiat muuttuvat jatkuvasti. Sen takia jatkuva, sujuva viestintä ja toisten hyvä huomioon ottaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä sujuvan työyhteisödynamiikan kannalta. Toinen haastateltavista kertoi, että hänen on aika ajoin vaikeaa pyytää kollegoitaan tekemään jonkin tehtävän eivätkä kollegat ota helposti niin sanotusti ”koppia” työvuoron tehtävistä. Haastateltava kertoi, että koki tämän aikaisemmin edellisessä työpaikassaan ja tietää sen olevan mahdollista. Hän painotti vielä loppuun, että kussakin työvuorossa tehdään työtä ryhmänä eikä kolmena yksilönä.

6.3 Korkeat työn vaatimukset, motivoitunut työyhteisö ja ennakoimaton työ

Melko suuri osa Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön jäsenistä kokee työn vaatimukset melko korkeina tai epätasapainoisina. Laitoksessa yli neljä vuotta työskennelleet kokevat työn olevan ajoittain vaativampaa. Tämä tuli esille erityisesti lomakekyselyissä ja teemahaastatteluissa kolme viidestä puolsi osittain ajatusta työn vaativuudesta. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että työntekijät ovat yleisesti ammatillisesti kehittyneitä, motivoituneita ja taitavia työssään, joten työn vaatimukset ja haasteet

kestetään. Se ei kuitenkaan tarkoita, että työn korkeiden vaatimusten ja haasteiden vaikutusta henkiseen terveyteen ja työyhteisön dynamiikkaan tulisi sivuuttaa.

Molempien aineistojen vertailussa selvisi, että Lakkatien erityislastenkodissa työtehtävät kasaantuvat helposti talossa pidempään työskennelleille, niin sanotuille konkareille, sekä aktiivisimmille. Tämä ilmiö oli huomattavissa naisten keskuudessa voimakkaammin, miesten keskuudessa heikommin. Asia tuli esille myös toisella tavalla yksilöhaastatteluissa, jossa eräs haastateltava kertoi huomaavansa, miten kollegat eivät välttämättä ”ota koppia” työtehtävistä omatoimisesti tai työtehtävien luonteva arkinen delegointi yksittäisen työryhmän sisällä on heikkoa. Ilmiö on syvällä työyhteisön kulttuurissa, joten sen muuttaminen voi olla vaikeaa.

Lakkatien erityislastenkodissa on monia haasteita, jotka tekevät työstä vaativampaa. Kolmivuorotyö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin pelkästään vuorokausirytmien sekoittumisen takia. Sen lisäksi asiakaskunta on haasteellinen. Laitoksessa asuvien lasten ja nuorten hoidon lisäksi heidän vanhempansa ovat ajoittain hankalia ja yhteistyöhaluttomia. Työssä itsessään palkitsevuus on melko matalaa, joten työntekijöiden palkitseminen jää pitkälti työyhteisön ja työnjohdon vastuulle. Kuten Kinnunen ja Hänninen kirjassaan (2005, 44-48.) tuovat esille, muun muassa sosiaalinen tuki, kompetenssit, asiakassuhteet ja työn kuormitus vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin suoraan tai välillisesti. Työ Lakkatien erityislastenkodissa on haastavaa, ennakoimatonta ja henkisesti kuormittavaa, mutta työyhteisön tuki on yleensä todellista ja hyvää.

Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä vallitsee pääosin korkea motivaatio työntekoa kohtaa. Vaihtuvuus työntekijöissä on melko suurta ja onkin huomattavaa, että pidempään laitoksessa työskentelevät ovat yleensä motivoituneita työhönsä.

Työn jaossa ei ole Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä juurikaan kritisoitavaa. Käytännössä kaikki työntekijät tietävät mitä tehdä ja mistä ovat vastuussa. Työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisiä nykyiseen, kunkin työvuoron jaettuun vastuuseen. Tämä ilmeni niin lomakekyselyissä ja yksilöhaastatteluissa. Työyhteisön tuoreimpien työntekijöiden joukossa on hieman havaittavissa epäselvyyttä työn- ja vastuunjaosta, mutta se on inhimillistä, sillä jokaisella työntekijällä kestää jonkin aikaa orientoitua uuteen työhönsä ja työyhteisön tapoihin.

Osastoista vastaavien ohjaajien työmäärä on ajoittain liian suurta. Tämä oli huomattavissa eritoten haastatteluissa, joissa osastovastaavat kertoivat vievänsä joskus työt

kotiin. Tämänkaltaisessa lastensuojelutyössä on tärkeää oman henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi pystyä erottamaan työelämä siviilielämästä. Mikäli työt viedään kotiin, tämä kahtiajako horjuu. Siviilielämä ja koti tulisi pyhittää työstä palautumiselle. Rauramokin toteaa teoksessaan (2004, 52-53. & 69-72), että muun muassa vapaa-aika, lepo, riittävä uni, harrastukset sekä ruumiin ja mielen rentoutus ovat tärkeitä fyysisen ja henkisen palautumisen kannalta. Henkisen ja ruumiillisen rasituksen jälkeen nämä tarpeet korostuvat palautumisessa.

Kyseisen laitoksen lasten asioista vastaavien sosiaalityöntekijöiden toiminta on pääsääntöisesti hyvää ja yhteistyö Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön näkökulmasta hedelmällistä. Ajoittain kuitenkin työyhteisön jäsenet kokevat edellä mainittujen sosiaalityöntekijöiden toiminnan haittaavan laitoksen työyhteisön toimintaa kasvatuksellisesti erikoisilla päätöksillä. Sen takia on tärkeää, että laitoksen lasten ja nuorten asioista päättävät sosiaalityöntekijät kävisivät säännöllisillä vierailuilla erityislastenkodissa ja kuuntelisivat enemmän työyhteisön jäseniä. Näihin asioihin kuitenkin vaikuttavat muun muassa kaupungin sosiaalitoimen resurssit.

6.4 Ongelmista puhutaan, mutta väärille ihmisille

Palautteenantoa pyydettiin lisää lomakekyselyissä ja yksilöhaastatteluissa. Esimieheltä toivottiin enemmän sekä positiivista että rakentavaa palautetta, mutta myös kollegoilta toivottiin enemmän palautteenomaista keskustelua. Avoimen palautekulttuurin puute vaikuttaa myös pahan puhumiseen selän takana. Jos palaute annetaan suoraan ja välittömänä loukkaamatta ketään ei synny patoumia, vastakkainasetteluja tai työntekijöiden keskinäistä närää. Jokainen työyhteisön jäsen tekee työtänsä omalla persoonallaan ja sekin vaikuttaa palautteenannon ja keskustelukulttuurin kokonaisuvaan.

Monessa kyselylomakkeessa ja haastattelussa tuotiin esille, että kyseisessä työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri. Työyhteisökin uskoo, että heidän keskustelukulttuurinsa on avoin ja heillä on selvä pyrkimys siihen. Kuitenkin tulokset viittaavat siihen, että keskustelukulttuuri Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä on osin avoin, osin sisänpäin kääntynyt. Tämän sisänpäin kääntyneen keskustelukulttuurin piirteitä tuli esille yksilöhaastatteluissa. Kollegoista saatetaan puhua pahaa selän takana,

työajan ulkopuolella ja suljetuissa ryhmissä. Nämä suljetut ryhmät eli klikit eli niin sanotut ”kuppikunnat” ovat yksi suljetun keskustelukulttuurin suurimpia tekijöitä. Näiden ryhmien ilmentyminen vaikuttaa myös työyhteisön valtasuhteisiin, todetaan teoksessa *Osaaminen yrityksessä* (Jalava ym. 1999, 21-22.). On aivan luonnollista ja positiivista, että työntekijöiden välille syntyy kaveruus- ja ystävyysuhteita. Ne voivat olla erittäin tärkeitä työhyvinvoinnin ja henkisen jaksamisen kannalta. Mikäli tämänkaltaisia läheisempiä suhteita syntyy työyhteisössä, on tärkeää muistaa pitää siviilielämä erossa ammatillisesta elämästä, jottei työsuhteet muutu epäammatillisiksi.

Kuten teoksessaan Järvinen (2008, 94-100.) kertoo, avoimeen vuorovaikutukseen työpaikalla kuuluu neljä peruspilaria, joiden kaikkien pitäisi toimia. Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä kolme näistä neljästä pilarista ontuu. Asioista ei aina puhuta asianomaisten kanssa, ei puhuta tarpeeksi rakentavasti eikä varmisteta, että viesti on ymmärretty oikein.

Analyysissä kävi ilmi, että kyseisen organisaation työyhteisössä ei puhuta tarpeeksi avoimesti kipeistä, mieltä askarruttavista asioista asianosaisten kanssa. Erityisesti tämä ilmiö oli havaittavissa alaisten keskuudessa. Keskustelukulttuurin pitäisi olla työyhteisössä avoin ja ammatillinen, siten ettei kukaan jäisi työyhteisöstä ulkopuolelle tai kokisi ulkopuolisuuden tunnetta. Nämä asiat voivat kumuloituessaan aiheuttaa erimielisyyksiä, polarisaatiota ja jopa vihaa työyhteisössä. Myös hiljaisen hyväksynnän kulttuuri, joka tuli esille yhdessä yksilöhaastattelussa, on haavoittavaa. Tämä linkittyy myös suljettuun ja vaiettuun keskustelukulttuuriin, sillä avoimessa viestinnässä sääntö- ja sopimusrikkeisiin puututaan avoimesti. (Järvinen 2008, 94-100.)

Lomakekyselyihin suuri osa vastasi kuulleensa itsestään tai muista puhuttavan pahaa työyhteisössään. Samaan aikaan suurin osa ei myöntänyt puhuvansa itse pahaa kollegoistaan. Tämä käänteinen korrelaatio on myös yksi merkki suljetusta keskustelukulttuurista ja hiljaisesta hyväksynnästä. Oma huono käytös oikeutetaan tai unohdetaan helpommin, mikäli siitä ei aiheudu seurauksia. Ihminen kuitenkin näkee itsensä yleensä positiivisessa ja puolueellisessa valossa. Lomakekyselyissä yksi vastaaja kertoi kokeneensa luottamuspulaa. Tämäkin kumpuaa todennäköisesti suljetusta keskusteluilmapiiristä, selän takana puhumisesta ja ilmapiirin myrkyttymisestä.

6.5 Työyhteisö yhdenvertainen, muttei tasapainoinen

Osastot tuntevat vaihtelevasti toistensa käytänteet ja työtoteet. Erityisesti Pippurilan ja Sisulan osastoilla koettiin voimakkaammin, ettei naapuriosastojen käytänteet ja työtoteet ole tarpeeksi tuttuja. Sekä lomakekyselyissä että yksilöhaastattelussa ilmeni suuri kysyntä osastokokouksien lisäämiselle. Myös yhteisten aamuraporttien merkitystä korostettiin. Koen vahvasti, että nämä kaksi kokoustamistyyppiä ovat tärkeitä osastojen välisen viestinnän kanavia. Sen lisäksi nykyisistä, maanantain, keskiviikon ja perjantain yhteisistä aamuraporteista tulee pitää kiinni. Tämä pyyntö kävi selväksi neljässä teemahaastattelussa. Johtajan ja osastojen tulee varmistaa, että työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan näihin foorumeihin mahdollisimman monipuolisesti.

Miesten ja naisten välisessä kohtelussa ei ilmennyt suuria eroja. Perinteiset ja osittain perinteiset sukupuoliroolit vallitsevat Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä. Naisista haetaan enemmän henkistä tukea, kun miehistä haetaan enemmän fyysisyyttä. Kolme haastateltavaa painotti, että lapset tarvitsevat sekä naisen että miehen mallit, joten molempien läsnäolo on tärkeää. Kyselyissä ja haastattelussa toivottiin enemmän miehiä töihin Lakkatien erityislastenkotiin. Mikäli miehiä tulisi lisää työyhteisöön, voisi muun muassa fyysisten rajoittamisten tuoma henkinen kuorma tasoittua. Yhdenvertaisuus kuitenkin tulee ottaa huomioon uusia työntekijöitä rekrytoidessakin.

Ohjaajien, sairaanhoitajien ja vastaavien ohjaajien välillä ei juurikaan koettu olevan eriävää kohtelua. Kukin tekee työtänsä kompetenssiperusteisesti, eikä työyhteisössä koettu tähän liittyvän mitään ongelmaa.

6.6 Hyvä johtaja omine inhimillisyyksineen

Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä pidetään yleisesti johtajaa hyvänä. Byrokraattista johtamista voi olla hankalaa tarkkailla alaisen asemasta, mutta useimmat kertoivat uskovansa tämänkin puolen olevan kunnossa. Johtajan sosiaalisia taitoja keuhuttiin molempien aineistonkeruun yhteydessä. Suurin kehittämiskohde johtajuudessa oli palautteenannon lisääminen. Työyhteisön jäsenet toivoivat laajasti enemmän suullista palautetta, sekä positiivista että rakentavaa.

Kriisitilanteiden viestintä koettiin myös melko sujuvana. Keväällä 2020 Suomeen levinnyt koronaviruspandemia saattoi osaltaan vaikuttaa työyhteisön mielipiteisiin kriisiviestinnän sujuvuudesta. Tilanne eskaloitui nopeasti koko yhteiskunnassa ja koetteli koko yhteiskunnan turvallisuusresilienssiä (Heinonen 2020, 21). Johtaja teki parhaansa viestiessään työyhteisölleen aluksi hyvinkin epäselvässä tilanteessa. Kyselylomakkeissa ilmeni tyytymättömyyttä kriisiviestinnän selkeyteen ja nopeuteen, mutta tähän saattoi vaikuttaa suuresti kyseisen koronaviruspandemian alkusekavuus.

Lisääntyneellä työnohjauksella, uusien tulokkaiden hyvällä perehdytyksellä ja avoimella keskustelukulttuurilla voidaan lisätä työyhteisön kriisivalmiutta tulevaisuudessa. Melkein kukaan kyseisessä työyhteisössä ei ilmaissut tulleen kiusatuksi, vaikka pahan puhumista ja jonkinasteista osastojen välistä vastakkainasettelua oli havaittavissa. Turun kaupungin protokollat työpaikkakiusaamistapauksissa ohjaavat työyhteisön toimintaa, mutta paljon riippuu myös johtajan kommunikaatiosta alaisia kohtaan ja työyhteisön yleisestä avoimuudesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä case-tutkimuksessa selvisi, että Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä on todella suuri potentiaali ja sieltä nousee esille myös erityisiä vahvuuksia kehittämis-kohteiden lisäksi. Kasvatustyössä käytetyt ihmissuhdetaidot, resilienssi ja paineensietokyky ovat suuria potentiaaleja ja vahvuuksia, josta koko työyhteisö voisi hyötyä. Kyseisen työyhteisön hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa johtajuus, työyhteisön yleinen motivaatio työntekoa kohtaa, työyhteisön tarjoama tuki ja positiivinen puhe.

Työyhteisössä tulisi kehittää viestinnän avoimuutta etenkin kriittisen ja rakentavan palautteen osalta sekä poistaa tai ainakin vähentää hiljaisen hyväksynnän kulttuuria rikkeiden osalta tiukemmalla rikkeisiin puuttumisella. Niihin jälkimmäinen tulee tehdä työnjohdollisesti yksinkertaisesti puuttamalla työntekijöiden tekemiin rikkeisiin asiaan kuuluvalla vakavuudella ja mahdollisesti tekemään jatkotoimia. Viestinnän avoimuuden kehittämisessä koko työyhteisön kuuluu tehdä yhteistyötä siten, että kukin työyhteisön jäsen pyrkii omalta osaltaan kommunikoidaan avoimemmin asianomaisten kanssa. Tämä voi olla haasteellista etenkin hiljaisille suomalaisille, mutta yhteisvoimin ilmapiiriä pystytään muuttamaan.

Työ Lakkatien erityislastenkodissa on vaativaa etenkin henkisesti. Se nostaa tarvetta pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Vastuu tästä kuuluu ensikädessä työntekijöille itselleen, mutta työnjohdolla on myös kontribuutionsa asiaan. Esimiestasolla tähän tarpeeseen on vastattu melko hyvin. Osastojen välinen viestintä tulee olla myös sujuvampaa ja informaation välitys sulavampaa. Näihin edellä mainittuihin kehittämiskohteisiin voidaan vastata lisäämällä työhönohjausta, henkilökuntakokouksia ja osastokokouksia sekä varmistamalla, että osastojen yhteiset aamuraportit todella järjestetään kolmesti viikossa.

Lakkatien erityislastenkodin henkilöstö on selkeästi ammattitaitoista ja tasavertaisuuteen pyritään jokapäiväisessä toiminnassa. Viestinnän kanavat ovat riittävät, eikä niitä tarvitse luoda lisää. Nämä ovat työyhteisön suuria vahvuuksia, joita pystytään hyödyntämään jatkossa.

Taulukko 1: Lakkatien erityislastenkodin työyhteisöviestinnän vahvuudet ja kehittämiskohdeet.

| <u>Vahvuudet</u> | <u>Kehitettävää</u> |
|--|---|
| -Johtajuus | -Viestinnän avoimuus |
| -Työyhteisön motivaatio | -Pahan puhumisen, mustamaalaamisen ja juoruamisen poistaminen |
| -Työyhteisön tuki | -Kriittisen ja rakentavan palautteen anto |
| -Positiivinen puhe | -Hiljaisen hyväksynnän poistaminen huonoista käytännöistä |
| -Aamuraportit kolmesti viikossa | -Osastojen välinen viestintä sujuvammaksi |
| -Henkilöstö ammattitaitoista | -Lisää työnohjausta ja osasto- sekä henkilökuntakokouksia |
| -Tasavertaisuus työyhteisössä | |
| -Viestinnän kanavat riittävät | |
| -Toiminta eettistä, laillista ja tuloksellista | |

Tämän kehittämistyön tuotoksena loin matalan kynnyksen oppaan lastensuojelulaitoksille, jossa erittelen kymmenen yleistä työyhteisöviestinnän ongelmaa ja kerron konkreettiset keinot näiden ongelmien ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi. Tuotos kokonaisuudessaan on liitetty tämän opinnäytetyön loppuun (Liite 2).

Mietin pitkään ja harkiten kehittämistyön tuotoksen muotoa. Päädyin tähän tuotokseen siksi, että sitä on helppo soveltaa yleisesti suomalaisen lastensuojelualan kenttään, eikä vain Lakkatien erityislastenkotiin. Sen takia otin tuotoksessa huomioon lastensuojelutyön työnkuvan ja sen tuomat työyhteisöviestinnän haasteet. Tähän tutkimustyöhön kerätyn tietoperustan ja rakennetun tutkimusaineiston pohjalta oli melko helppo nostaa esille yleisiä työyhteisöviestinnän haasteita lastensuojelulaitoksessa. Ne teemat, jotka nousivat vahvuuksina ja kehittämiskohteina Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä, olivat keräämäni tietoperustan kanssa yhteneviä. Näiden lisäksi keräsin tuotokseen muita lastensuojelulaitosten työyhteisöviestinnän Akilleen kantapäitä. Käytin tässä referenssinä median esille tuomia lastensuojelulaitosten rikkeitä ja epäkohtia. Näitä esille nousseita teemoja olivat muun muassa vahingoittava kriisiviestintä, heikko palautteenanto ja epäammattilliset työsuhteet.

Tuotoksessa mainitut kymmenen yleistä työyhteisöviestinnän ongelmaa ovat henkilöstön henkisen hyvinvoinnin heikko tukeminen, epäammattilliset työsuhteet, epäselkeä työn- ja vastuunjako, työyhteisön pelisääntöjen laiminlyönti, selän takana puhuminen, juoruaminen ja mustamaalaaminen, työyhteisön naapuriosastot liian vieraita keskenään, kriisiviestinnän sekavuus ja heikkous, vuorovaikutuksen avoimuuden puute, hiljainen hyväksyntä sekä työyhteisön ylikuormitus.

Lastensuojelun työntekijöille tulisi tarjota psykologista reflektiota matalammalla kynnyksellä. Näin työhyvinvointi lisääntyy työntekijässä ja sitä myötä työyhteisössä. Paremminkin voivan työyhteisön vaikutukset näkyvät positiivisesti myös sijoitetuissa lapsissa ja kasvatuksessa.

Suomalaisen lastensuojelulaitosten työyhteisöä ja päätöksentekoa tulee tutkia enemmän. Nämä asiat vaikuttavat vahvasti ja joka päivä laitoksiin sijoitettuihin lapsiin. Lastensuojelussa tulisi myös lisätä evaluointia ylemmältä taholta ja antaa lastensuojelulaitosten johtajille lisää päätösvaltaa. Näin konkreettisesta lastenkotityöstä tehdään sujuvampaa ja lisääntyneellä evaluoinnilla vähennetään riskiä toiminnan laittomuuksille ja rikkeille. Näiden muutosten avulla pystytään vähentämään byrokratiaa ja tarjoamaan lastensuojelulaitoksiin sijoitetuille lapsille ja nuorille parempaa hoivaa. Suomessa lastensuojelulla on jo valmiiksi ikävä stigma, eikä se ainakaan ole parantunut uutisoitujen rikkomusten ja laittomuuksien takia.

Tämä opinnäytetyö ja sen tuotos on mielestäni onnistunut ja olen lopputulokseen henkilökohtaisesti tyytyväinen. Tutkimuksen aikana koin vahvasti, että aihetta olisi ollut hyvä tutkia laajempaan kokonaisuuteen esimerkiksi ottamalla useampi lastensuojelulaitos mukaan tutkimukseen. Case -tutkimus ei ole tarpeeksi kattava koko kentän valtavaan tarpeeseen. Laajempi tutkimus tarvitsee laajemman tutkimusryhmän ja työpanoksen, eikä yhden hengen opinnäytetyö ollut siihen tarpeeksi. Lakkatien erityislastenkoti oli hyvä case -tutkimuksen kohde, jossa ennaltaehkäisevistä toimista voidaan hyötyä, vaikka mitään peruuttamatonta ei ole tapahtunut.

Vuonna 2017 Sosiaali- ja terveysalan valvonta- ja lupavirasto Valvira antoi lausunnon, jossa yhteisöpedagogien katsottiin olevan kompetentteja työskentelemään lastensuojelun avo- ja sijaishuollossa (Valvira 2017, 4). Tämä opinnäytetyö kertoo lastensuojelulaitoksen työyhteisöstä yhteisöpedagogin näkökulmasta. Toivon, että tämä opinnäytetyö toimii tiennäyttäjänä tälle tutkimusaiheelle, jota on selvästi tutkittu vähän.

7.1 Tilaajan palaute

Kävimme 28.10.2020 hyvän ja rakentavan palautekeskustelun tilaajan eli Lakkatien erityislastenkodin johtajan kanssa. Tilaajan mukaan valmistunut opinnäytetyö ja kehittämistyön tuotos oli kaiken kaikkiaan oikein hyvä ja heidän tarpeitaan hyvin palveleva. Sitä tullaan käyttämään parhaillaan aloitetussa, organisaation sisäisessä työyhteisön kehittämisessä. Työ oli tilaajan mukaan mielenkiintoinen ja tuli juuri oikeaan aikaan ajatellen työyhteisön kehittämistä. Hänen mukaansa teksti oli sujuvaa ja teoria kulki sujuvasti tekstin lomassa. Tilaaja kertoi, että tutkimuksen tulokset toivat loistavasti esille Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön haasteista ja tutkimuksessa nousseet ilmiöt ovat tunnistettavissa jokapäiväisessä työyhteisön dynamiikassa. Kaikki esille nostetut kehittämiskohteet olivat tärkeitä, vaikka ne eivät olleet pääosin tuntemattomia tilaajalle eli lastensuojelulaitoksen johtajalle.

Keskustelimme myös mahdollisista vinoumista tutkimuksessa. Olimme molemmat samaa mieltä siitä, että keväällä 2020 Suomeen rantautunut koronapandemia vaikutti hieman tuloksiin. Totesimme myös, että tutkimuksessa näkyivät tämänhetkiset ilmiöt ja ristiriidat työyhteisössä, mikä voi luoda jonkinasteista vinoumaa tuloksiin. Se on kuitenkin luonnollista, sillä tutkimus tehtiin tässä ajassa. Tilaaja kertoi, että nämä esille nousseet haasteet ovat tulleet ilmi muissakin kyselyissä, joita on tehty kyseisessä työyhteisössä.

Tämä opinnäytetyö oli tilaajan mielestä opettavainen työyhteisön jäsenille. Hänen mielestään minun olisi pitänyt kysyä selkeämmin ja laajemmin työntekijöiden alais- taidoista, sillä alaisten kritisointi johtajaa kohtaa on osaltaan merkki heikentyneistä alais- taidoista. Tästä olin itsekkin samaa mieltä. Johtaja kertoi myös, että heikentyneet alais- taidot ilmenevät Lakkatien erityislastenkodin työyhteisössä ajoittaisena ohjohta- misena.

Keskustelumme kääntyi niihin toimenpiteisiin, mitä Lakkatien erityislastenkodissa tehdään työyhteisön hyväksi. Tilaaja painotti, että suuri osa johtajan ja alaisen välisistä puhutteluista ja keskusteluista ovat johtajalle tiukasti vaitiolovelvollisuuden alaisia. Tämän takia kyseiset toimet eivät näy työyhteisössä selkeästi ja alaisille saattaa näyttää siltä, ettei työyhteisön haasteita käsitellä tarpeeksi. Johtaja harmitteli tilannetta, että

työyhteisössä on niitä, jotka toimivat ja niitä, jotka eivät toimi. Ne, jotka eivät toimi, ”huutelevat” helpommin. Johtaja peräänkuulutti alaisiltaan myös oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Olin johtajan kanssa tässä asiassa samaa mieltä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi voida tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti ja mahdollisesti korjata omatoimisesti epäkohdat.

Käsittelimme keskustelussamme myös Lakkatien erityislastenkodin työyhteisön pa-lautekulttuuria. Tilaaja kertoi, että hän tekee kaikkensa ollakseen ihmissuhdejohtaja ja kokee onnistuvansa siinä hyvin. Kolmivuorotyön takia saattaa näyttää siltä, että johtaja ei ole paikalla tai tavoitettavissa, mutta hänen mukaansa hän on erinomaisesti tavoitettavissa. Nämä seikat voin tutkijana ja työyhteisön jäsenenä allekirjoittaa. Johtaja painotti myös, että on jokaisen työntekijän ensisijainen vastuu pitää huoli omasta hyvinvoinnistaan, eikä johtaja voi toimia ”äitinä”. Pahan puhumisen kulttuuri oli tilaajankin mielestä selkeä ongelma hänen työyhteisössään.

Tilaajan mielestä on erittäin tärkeää ja hyvä tehdä työyhteisölle selväksi, että Lakkatien erityislastenkodissa tehdään työtä työyhteisön kehittämiseksi. Ideoimme, että jatkossa olisi hyvä, jos johtaja suorittaisi työyhteisössä työyhteisön sisäisiä, suljettuja kyselyjä työyhteisön hyvinvoinnista ja sisäisestä viestinnästä. Näin johtaja ja osastovastaavat voisivat ennaltaehkäistä suurempia ongelmia proaktiivisin toimin. Vielä viimeiseksi johtaja painotti, että Lakkatien erityislastenkodissa on erittäin ammattitaitoisia työntekijöitä töissä ja se näkyy kasvatustyössä. Henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti Dialektisen käyttäytymisterapian ja kognitiivisen käyttäytymisterapian koulutuksilla. Työntekijöiden mentalisaatiokyky, tunneäly ja tilanteenlukutaito ovat johtajan mukaan korkealla. Näitä taitoja, mitä käytetään kasvatustyössä, saisi ja tulisi käyttää myös omissa työyhteisötaidoissa ja tunteidensäätelyssä työpaikalla.

8 LÄHTEET

Aaltio, Iiris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY

Balbona, David & Begega Sergio 2019. El Bienestar Ocupacional: delimitación conceptual y variables clave de su desarrollo. Oviedon yliopiston Sosiologian laitoksen tieteellinen julkaisu. Oviedo, Espanja. Viitattu 11.11.2020. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7403975.pdf>

Creutz, Karin & Saarinen, Juha & Juntunen, Marko 2015. Syrjintä, polarisaatio, nuoriso ja väkivaltainen radikalisoituminen – Synopur -väliraportti. Helsinki: Svenska social- och kommunal högskolan vid Helsingfors universitet. Viitattu 11.9.2020. <http://hdl.handle.net/10138/159763>

Eteläpelto Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksien näkökulmasta. Helsinki: WSOY.

Finlex 1998. Suomen rikoslaki, 15 pykälä, 10. luku. Viitattu 11.9.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L15>

Heinonen Sirkka 2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aika välillä. Helsinki, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 6.10.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Honkala, Päivi & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2017. Linkki – työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita

Jalava, Urpo & Palonen, Tuire & Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun Yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

KAMK 2020. Kajaanin ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöpankki, aineiston keruumenetelmät, haastattelu. Viitattu 28.4.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmät/Haastattelu>

Kehusmaa, Kirsi 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima OY.

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

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) 2005a, Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kinnunen Ulla & Hättinen Maria, kappaleessa 2.2. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koivisto Kaisa & Aro, Päivi 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Viitattu 11.9.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019102434666>

KvantiMOTV 2004. KvantiMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto, Ristiintaulukointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

KvantiMOTV 2012. KvantiMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto, Kyselylomakkeen laatiminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.9.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 30.3.2007. Finlex. Viitattu 7.9.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L1>

Lintzer, Mark & Poplauer, Sara & Brown, Roger 2016. Do Work Condition Interventions Affect Quality and Errors in Primary Care? - Results from the Healthy Work Place Study. Tutkimusartikkeli julkaisussa Society of General Internal Medicine. Minneapolis, USA: Hennepin County Medical Center. Viitattu 11.11.2020. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11606-016-3856-2.pdf>

Myllyoja Lauri 2015. Sisäinen viestintä toimivassa työyhteisössä. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/186451/Myllyoja%20Lauri.pdf?sequence=2>

Peiro José & Rodriguez Isabel 2008. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Valencian yliopiston, Psykologian laitoksen tieteellinen julkaisu. Valencia, Espanja. Viitattu 11.11.2020. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>

ProAkademia 2019. Benchmarking oppimisprosessina. Viitattu 28.4.2020. <https://es-seepankki.proakatemia.fi/benchmarking-oppimisprosessina/>

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006a. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto, 7.3.4. Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006b. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto, 7.3.3. Kvalifiointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html

Turun kaupunki 2020. Lakkatien erityislastenkodin kotisivu. Viitattu 16.6.2020. <https://www.turku.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lasten-ja-nuorten-hyvinvointi/lastensuojelu/lapsen-6>

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Toimintaohjeita yrityksille koronaviruksen vaikutuksista. Viitattu 7.9.2020. <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>

Valvira 2017. Lausunto yhteisöpedagogin kelpoisuudesta sosiaalialan tehtäviin. Viitattu 9.10.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/03/Valviran-lausunto-yhteis%C3%B6pedagogien-kelpoisuudesta-sosiaalialan-teht%C3%A4viin.pdf>

Yleisradio 2019a. Artikkelit: Mirosta, 21, tuli lastenkodissa narkomaani – joka kymmenes lastenkoti on rikkonut lakia, katso millaisia pulmia laitoksista on löytynyt. Viitattu 7.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11009351>

Wahlbeck Jan-Christer 1999. Luova vuorovaikutus organisaatiossa. Teoksessa Vuorovaikutus kuvioita, sivut 172-176. Helsinki: Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskus

Haastattelut:

Haastateltava 1, 2020. Teemahaastattelu, 6.8.2020. Haastattelija: Aarni Lehto

Haastateltava 2, 2020. Teemahaastattelu 6.8.2020. Haastattelija: Aarni Lehto

Haastateltava 3, 2020. Teemahaastattelu 7.8.2020. Haastattelija: Aarni Lehto

Haastateltava 4, 2020. Teemahaastattelu 8.8.2020. Haastattelija: Aarni Lehto

Haastateltava 5, 2020. Teemahaastattelu 8.8.2020. Haastattelija: Aarni Lehto

9 LIITTEET

9.1 LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Kysely työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista Lakkatien erityislastenkodissa

Vastaa kaikkiin annettuihin kysymyksiin ja väitteisiin henkilökohtaisesti.

OSIO 1: PERUSTIEDOT

1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

2. Millä osastolla pääosin työskentelet?

- Isola
- Sisula
- Pippurila
- Muu, mikä?

3. Kuinka kauan olet ollut töissä Lakkatiellä?

- Alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 4-8 vuotta
- Yli 8 vuotta

OSIO 2: HENKILÖKOHTAINEN TYÖHYVINVOINTI

7. Mikä on mielestäsi ero ammatillisen ja epäammatillisen työsuhteen välillä?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

OSIO 4: TYÖN SELKEYS

8. Onko työnjako mielestäsi selkeä?

1 2 3 4 5

Hyvin epäselvä Hyvin selkeä

9. Tiedätkö, milloin olet vastuussa työtilanteista?

1 2 3 4 5

En ikinä Koko ajan

10. Tiedätkö roolisi työyhteisössä?

1 2 3 4 5

En ollenkaan Erittäin selkeästi

11. Tiedätkö kuka on vastuussa kussakin työtilanteessa?

1 2 3 4 5

En ikinä Aina

12. Onko työn seuranta ja arviointi tarpeeksi hyvää?

Erittäin heikkoa Heikkoa Kohtalaista Hyvää Erittäin hyvää Liian aktiivista

13. Tunnetko naapuriosastojen työotteet ja -käytänteet.

1
En ollenkaan 2 Heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Hyvin 5 Erittäin hyvin 6 Häiritsevän hyvin

14. Ovatko naapuriosastot sinulle tuttuja?

1 2 3 4 5

Täysin tuntemattomia Täysin tuttuja

15. Tunnetko työn tavoitteet?

1 2 3 4 5

En ollenkaan Erinomaisesti

16. Tunnetko toimivasi työn tavoitteiden mukaisesti?

1 2 3 4 5

En ollenkaan Erittäin hyvin

17. Tunnetko, että työpanostasi arvostetaan?

1 Ei ollenkaan 2 Vähän 3 Kohtalaisesti 4 Paljon 5 Erittäin paljon 6 Liikaa

18. Miten koet esimiehen ja sinun välisen palautteenannon?

1 Liian vähän 2 Vähän 3 Kohtalaisesti 4 Paljon 5 Hyvin paljon 6 Liikaa

19. Miten koet sinun ja kollegoidesi välisen palautteenannon?

1 Liian vähän 2 Vähän 3 Kohtalaisesti 4 Paljon 5 Hyvin paljon 6 Liikaa

20. Onko viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä mielestäsi sujuvaa?

1 2 3 4 5

Ei ole sujuvaa Hyvin sujuvaa

21. Onko viestintä työntekijöiden välillä mielestäsi sujuvaa?

1 2 3 4 5

Ei ole sujuvaa Hyvin sujuvaa

22. Tunnetko voivasi viestiä avoimesti työyhteisössäsi?

1 En ollenkaan 2 Vähän 3 Kohtalaisesti 4 Melko avoimesti 5 Erittäin avoimesti 6 Liian avoimesti

23. Onko johtaminen työyhteisössäsi mielestäsi selkeää?

1 2 3 4 5

Hyvin epäselvää Hyvin selkeää

24. Minkälaisen kuvan koet johtajalla olevan Lakkatien Erityislastenkodin päivittäisestä toiminnasta?

1 2 3 4 5

Erittäin epärealistinen Erittäin realistinen

25. Osaako johtaja delegoida työtehtäviä työyhteisössä?

1 Erittäin heikosti 2 Heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Hyvin 5 Erittäin hyvin 6 Liikaa

26. Onko johtaja helposti lähestyttävä?

| | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1 Erittäin vaikeasti lähestyttävä | 2 Vaikeasti lähestyttävä | 3 Ei helposti, eikä vaikeasti lähestyttävä | 4 Helposti lähestyttävä | 5 Erittäin helposti lähestyttävä | 6 Liian läheinen |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Miten johtaja huolehtii mielestäsi työhyvinvoinnista?

1 2 3 4 5

Erittäin heikosti Erittäin hyvin

OSIO 7: KRIISIT JA TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Kriiseillä tarkoitetaan tässä kontekstissa tapahtumia ja poikkeustiloja, jotka ovat työyhteisön perustoimintaa uhkaavia, vaikeasti ennustettavia ja välittömiä erityistoimia vaativia tapahtumia.

Tämänlaisia kriisejä voivat olla muun muassa tulipalo, vakava epidemia tai yhteiskunnan toimintoihin vaikuttava pandemia, välitön väkivallan tai kuoleman vaara. Muun muassa kiinnipitotilanteita tai muita olennaisesti työnkuvaan kuuluvia tapahtumia ei lasketa kriiseihin.

28. Oletko kohdannut kriisin työpaikallasi?

En koskaan Kerran 2-3 kertaa Enemmän kuin kolme kertaa

29. Vastaa väittämiin

| | 1 Täysin eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 3 Ei eri eikä samaa mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 5 Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Työyhteisössäni reagoidaan tarpeeksi nopeasti kriiseihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lakkatiellä kriiseissä tiedotus on tarpeeksi selkeää ja kattavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän mitä tehdä kriisitilanteissa työpaikallani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tapahtunut kriisi on saatu purettua mielestäni sopivalla tavalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Onko kriisi toistunut myöhemmin?

1 Ei ole toistunut 2 Kerran 3 Useasti

31.

| | 1 En koskaan | 2 Harvoin | 3 Toisinaan | 4 Usein | 5 Hyvin usein | 6 Liian usein |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oletko kuullut puhuttavan sinusta hyvää työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko kuullut puhuttavan muista työntekijöistä hyvää työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko kuullut puhuttavan sinusta pahaa työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko kuullut puhuttavan muista työntekijöistä pahaa työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko sinä puhunut muista työntekijöistä hyvää työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko sinä puhunut muista työntekijöistä pahaa työyhteisössäsi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koetko joutuneesi työpaikkakiusaamisen kohteeksi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koetko kiusanneesi muita työpaikallasi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikallasi? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

OSIO 8: VIESTINTÄKANAVAT

32. Mitä viestinnän kanavoita käytät työyhteisöviestinnässäsi?

- Kanssakäyminen kasvotusten
- Puhelut
- Tekstiviestit
- Sähköposti
- WhatsApp
- Facebook
- Ilmoitustaulu
- Kirjeet/paperiposti
- Jokin muu, mikä?

33. Ovatko työyhteisöviestinnässä käyttämäsi viestintäkanavat riittävät?

1 2 3 4 5

Erittäin puutteelliset Erittäin hyvät

34. Onko tiedonvälitys työyhteisöviestintään käyttämilläsi kanavilla selkeää?

1 2 3 4 5

Hyvin epäselvää Hyvin selkeää

OSIO 9: AVOIMET KENTÄT

Tässä voit halutessasi kertoa yksityiskohtia omin sanoin aihealueittain.

35. Kerro omin sanoin, mikäli haluat nostaa esille haasteita työn selkeydestä (Osio 4)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

36. Kerro omin sanoin, mikäli haluat nostaa esille haasteita vuorovaikutuksen avoimuudesta (Osio 5)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

37. Kerro omin sanoin, mikäli haluat nostaa esille haasteita kriisiviestinnästä tai työpaikkakiusaamisesta (Osio 7)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

38. Kerro omin sanoin, mikäli haluat nostaa esille haasteita työyhteisöviestinnän kanavista (Osio 8)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

39. Vapaa kommenttikenttä

| |
|--|
| |
| |
| |

9.2 LIITE 2: KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS

Aarni Lehto, 2020

LASTENSUOJELULAITOKSEN TYÖYHTEISÖVIES- TINNÄN KYMMENEN YLEISTÄ ONGELMAA JA NII- DEN EHKÄISYTOIMET

Henkilöstön henkisen hyvinvoin- nin heikko tukeminen

- 1) Kahdenkeskeiset kuulumiskes-
kustelut alaisen ja esimiehen vä-
lillä
- 2) Matalan kynnyksen purku
kriisien ja rankkojen tapahtu-
mien jälkeen
- 3) Työyhteisön yleinen kannusta-
minen

Epäammatilliset työsuhteet

- 1) Kunkin työntekijän velvolli-
suus tarkkailla ja pitää huoli
- 2) työsuhteidensa ammatillisuu-
desta, esimiehet näyttävät esi-
merkkiä
- 3) Johdon tulee puuttua työsuh-
teiden epäammatillisuuteen, mi-
käli työn laatu kärsii

Epäselkeä työn- ja vastuunjako

- 1) Selkeä ja kattava perehdytys uusille ja palaaville työntekijöille
- 2) Työyhteisön rohkaisu oma-aloitteellisuuteen työnteossa
- 3) Alaisten lisääntynyt delegointi esimiehiltä ja johtoportaalta
- 4) Tarvittaessa työn- ja vastuunjaon kirjaaminen fyysisesti paperille

Työyhteisön pelisääntöjen laiminlyönti

- 1) Työyhteisölle selventäminen, mitkä ovat yhteiset säännöt
- 2) Työyhteisön kollektiivinen tuki ja konsensus sääntöjen noudattamisesta saavutettava
- 3) Mikäli ilmenee, matalalla kynnyksellä esimiehen puhutteluun

Selän takana puhuminen, juoruaaminen ja mustamaalaaminen

- 1) Koko työyhteisön vastuulla puuttua heti matalalla kynnyksellä, tämä esimiesten tulee tehdä selväksi alaisilleen
- 2) Esimiesten tehtävä on näyttää esimerkkiä hyvästä käytöksestä
- 3) Tarvittaessa alainen esimiehen puhutteluun

Työyhteisön naapuriosastot liian vieraita keskenään

- 1) Osastojen yhteisten kokousten (mm. henkilökuntakokousten) lisääminen
- 2) Matalan kynnyksen keskustelutapaamisten luominen
- 3) Jo olemassa olevien yhteisten osastojen välisten tapaamisten korkeampi priorisointi

Kriisiviestinnän sekavuus ja heikkous

- 1) Erilaisten kriisitilanteiden viestinnän harjoittelu ennalta
- 2) Viestinnän etenemisjärjestykset selkeiksi ennakoiden
- 3) Työyhteisön viestintäkanavien ja -tyylien tunteminen ennakkoon
- 4) Kriisitilanteissa selkeä, nopea

Vuorovaikutuksen avoimuuden puute

- 1) Esimiesten ja johtajan esimerkillä suuri vaikutus
- 2) Rakentavan palautteen ha kriteikin antamisen kynnyks alemmaksi
- 3) Tarvittaessa työyhteisön opastus negatiivisen palautteen antamisen tavoista

Hiljainen hyväksyntä

- 1) Työjohtollisesti puututaan tiukemmin sääntörikkeisiin
- 2) Työyhteisölle tulee tehdä selväksi, että jokaista yhteisön jäsentä koskevat samat säännöt ja niitä tulee noudattaa
- 3) Pieneltäkin tuntuvat rikkeet nostetaan keskusteluun ja huomioidaan työnjohdossa

Työyhteisön ylikuormitus

- 1) Työhyvinvointipäivät/-tapahtumat
- 2) Esimiehen ja alaisten kahdenkeskiset kuulumiskeskustelut
- 3) Debriefing tarvittaessa matalammalla kynnyksellä ja työyhteisön rohkaisu siihen