



Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Essi Kuivala

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Essi Kuivala
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Essi Kuivala

Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Vuosi

2023

Sivumäärä

88

Opinnäytetyössä tutkitaan kriisijohtamista johtamisen menetelmänä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten avulla. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, ja sen tavoitteena on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena on ihmisten kokemukset ja heidän niille luomat merkitykset.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön tehtävänä on haastatteluista nousseiden rakenteellisten heikkouksien pohjalta luoda kriisisuunnitelman malli, jota voitaisiin yleisestikin hyödyntää lastensuojelunyksiköissä kriisitilanteissa.

Opinnäytetyö toteutettiin myös laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilohaastattelumenetelmällä. Haastatteluiden rakenne muodostettiin strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun ohjeistuksia noudattaen. Haastatteluihin osallistui lastensuojelun eri yksiköissä työskenteleviä esihenkilöitä ja työntekijöitä Vantaan ja Keravan sekä Kymenlaakson hyvinvointialueilta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät tutkimuksen aikana lastensuojelun arviointi- ja selvittelytyön yksiköissä ja kuntouttavassa sijaishuollossa.

Tutkimuksen kohdetta lähestytään fenomenologis-hermeneuttisesti. Fenomenologinen lähestymistapa sopii tutkimuksen kohteiden, merkitysten, tarkastelemiseen. Hermeneuttinen lähestymistapa sopii tutkimuksen aineiston analysointiin. Hermeneuttisessa tutkimussuuntauksessa aineistoa on tarkoitus ymmärtää. Ymmärtämällä aineistoa sitä voidaan tulkita.

Tutkimuksen tietoperusta muodostaa kattavan kokonaisuuden kriisijohtamisesta ja hyvinvoinnin johtamisesta. Tietoperusta pohjautuu kriisin ja kriisijohtaminen määrittelemiselle. Kriisijohtamisen perusteiden ymmärtämisen jälkeen tietoperustassa käydään läpi sen tarve lastensuojelussa. Työhyvinvoinnin johtamisen tietoperusta perustuu kriisijohtamisen eri menetelmille, jotka korostuivat myös tutkimuksen tuloksissa. Vastauksissa nousi erityisesti esille tunnejohtaminen ja traumainformoitunut johtaminen.

Opinnäytetyön tuloksina on, että lastensuojelun esihenkilöt ja työntekijät painottavat samoja kriisijohtamisen menetelmiä työhyvinvoinnin edistämässä kriisien aikana. Esihenkilöt ja työntekijät korostivat tunnejohtamisen taitoja, joita ovat kuuleminen, kuulluksi tuleminen ja kohtaaminen. Tuloksissa saatiin selville, että esihenkilöillä ja työntekijöillä oli keskenään erilaiset kokemukset näiden menetelmien käytöstä. Tuloksien pohjalta luotiin kriisijohtamisen malli lastensuojeluyksiköiden kriisitilanteiden johtamiseen. Mallin keskeisimmät menetelmät olivat työntekijän kohtaaminen, työntekijän ohjaaminen tukipalvelujen piiriin, työnkuvan hetkellinen keventäminen ja työyhteisön kulttuurin kehittäminen.

Kehittämistyön tuloksena saatua mallia voi hyödyntää monipuolisesti. Lastensuojelussa kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää kriisitilanteiden tai muutostilanteiden johtamisessa. Laadittua kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää laajemmin lastensuojelussa. Esimerkiksi sosiaalityössä mallia voi hyödyntää, kun sosiaalityöntekijä on kohdannut väkivaltaa tai sen uhkaa.

Asiasanat: kriisijohtaminen, työhyvinvointi, merkitykset, merkityksen tutkiminen

Degree Programme in Social Services and Health Care Management
Master of Social Services

Essi Kuivala

The Importance of Crisis Management in Workplace Wellbeing

Year 2023 Pages 88

The thesis explores how crisis management maintains the workplace wellbeing based on the experiences of managers and employees of child welfare. Research development work was used as the methodology of the thesis. Hence, the aim is to study the importance of crisis management and how crisis management leadership affects the wellbeing of employees. The main focus point of the research were the experiences of managers and employees. The goal of the thesis is to create a crisis management plan which could be used widely in the field of child welfare. The crisis management plan was created based on the structural weaknesses which emerged from the experiences of managers and employees.

The methodology of the thesis included also qualitative research. The research material was collected by interviewing the managers and employees from various child welfare units. The managers and the employees who took part in the interviews came from various work units around the wellbeing services counties of Vantaa and Kerava and Kymenlaakso. At the time of the research, the participants worked in the crisis and rehabilitation units.

In the thesis the research subject was approached by using the methods of phenomenology and hermeneutics. These methods are often used when the subject of the research is peoples' experiences. Phenomenology supports the research when exploring experiences. In addition, hermeneutics is used when one has to understand the research material. By understanding the material one can make an interpretation.

The theoretical framework of the thesis comprises of material related to crisis management, crisis management leadership and management of wellbeing. The framework is based on the understanding of the characteristics of a crisis, crisis management and crisis leadership. After presenting these themes, the thesis explores the need of crisis management in the field of child protection. The theory of managing wellbeing at workplaces is based on various methods of crisis management. These methods were also emphasized in the researched results. In the interviews, emotional management and trauma-informed management came up in particular.

In the research results, it was found that managers and employees emphasized the same crisis management methods relating to promoting wellbeing at the time of crisis. The managers and employees thought that the best way to support wellbeing at the workplace is to focus on the management of feelings. To do so the managers should pay attention to listening and hearing their employees and learn how to face employees truly and with genuine interest. However, the research found out that the managers and employees had different kinds of experiences from these methods.

The crisis management plan which was created based on the received results can be used in versatile ways in the field of child welfare. The model can be used when managing different kind of situations at the work place. The model can be used also in other fields of child welfare. For example when social workers have faced violence or the threat of violence.

Keywords: crisis management, wellbeing of the workplace, meaning, exploring meaning

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusympäristön kuvaus	7
2.1	Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lastensuojelun yksiköt.....	7
2.2	Kymenlaakson lastensuojelun yksiköt	8
3	Kriisijohtaminen	9
3.1	Kriisin kohdanneen työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen	13
3.2	Kriisijohtamisen tarve lastensuojelussa.....	16
4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	20
4.1	Tunnejohtamisella työhyvinvointia	21
4.2	Traumainformoituneella johtamisella työhyvinvointia	26
4.3	Tietoperustan synteesi	29
5	Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat	30
5.1	Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa	32
5.2	Aineiston kerääminen.....	33
5.3	Aineiston analyysi	36
6	Tulokset	40
6.1	Miten lastensuojelun esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään.....	41
6.2	Miten työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisen vaikuttaneen työhyvinvointiinsa 49	
6.3	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	60
7	Opinnäytetyön tutkimusetiikka.....	65
8	Pohdinta	66
	Lähteet.....	70
	Kuviot	76
	Taulukot	76
	Liitteet	77

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan kriisijohtamisen merkitystä työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistyössä kriisijohtamisen merkitystä työhyvinvoinnissa tutkitaan haastatteleamalla lastensuojelun esihenkilöitä ja työntekijöitä. Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön tehtävänä on haastatteluista nousseiden rakenteellisten heikkouksien pohjalta luoda kriisisuunnitelman malli, jota voitaisiin yleisestikin hyödyntää lastensuojeluyksiköissä kriisitilanteissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Kehittämistyössä selvitetään, millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen menetelmät tarpeellisiksi. Tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään, ja miksi he ovat kokeneet menetelmän tarpeelliseksi. Esihenkilöiden kokemusten lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastellaan, mitä hyötyjä työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisesta työhyvinvointiinsa. Tarkoituksena on nostaa esille rakenteellisia heikkouksia ja luoda käsitys sille, miksi kriisijohtaminen on tärkeää lastensuojelussa. Lisäksi tarkoituksena on luoda käsitys sille, miten ja kuinka kriisit vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin.

Lastensuojelussa työskentelevistä työntekijöistä 44 prosenttia on kokenut väkivaltaa työssään. Väkivaltaa kokeneista 16 prosentilla on jäänyt väkivallasta jokin fyysinen vamma. Työntekijöiden kokemasta väkivallasta yli 70 prosenttia on henkistä väkivaltaa. Kaikista niistä työntekijöistä, jotka ovat kokeneet jotain väkivallan muotoa työssään, 25 prosentilla ilmenee joidain jälkioireita, kuten stressintunteen lisääntymistä tai pelkotiloja. (Littlechild 2005, 394; Hulkko & Piispa 2009.)

Lastensuojelussa - erityisesti arviointi- ja selvittelytyössä - toistuvat tilanteet, joissa työntekijä on kokenut asiakkaan puolelta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä). Sijaishuollon asiakkaat altistavat lastensuojelun työntekijöitä väkivallan uhalle erityisesti poistumalla luvatta laitoksesta (nk. hatkaaminen). Hatkojen aikana nuoret käyttävät päihteitä ja ajautuvat helpommin rikolliseen toimintaan mukaan. (Valtioneuvosto 2023, 50) Laitoksesta luvatta poistuneen lapsen säilyttäminen ja palauttaminen sijaishuoltopaikkaansa kuormittaa lastensuojelun työntekijöitä ja asettaa heidät toistuvasti tilanteisiin, joissa on väkivallan uhka. (Mäkilä 2021.)

Toistuvasti traumaattisille tilanteille altistuminen heikentää työhyvinvointia, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen, turvallisuuden tunteeseen ja työpaikan pitovoimaan. (Hipp & Surakka 2023, 176). Työhyvinvointia voi tukea kriisijohtamisella esimerkiksi kehittämällä työyhteisön valmiutta kohdata tulevia kriisejä tai selviytyä niistä nopeammin ja turvallisemmin. (Salminen 2020, 154).

2 Tutkimusympäristön kuvaus

Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui Vantaan ja Keravan sekä Kymenlaakson hyvinvointialueelta yhteensä neljä esihenkilöä ja kaksi lastensuojelun työntekijää. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät tutkimuksen aikana lastensuojelun arviointi- ja selvittelytyön yksiköissä ja kuntouttavassa sijaishuollossa.

2.1 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lastensuojelun yksiköt

Vantaan ja Keravan lasten ja nuorten arviointi- ja selvittelytyön laitoshoido muodostuu neljästä lastensuojelun yksiköstä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yksiköt ovat seitsemänpaikkaisia. Yksiköissä työskentelee kahdeksan sosiaaliohjaaja, vanhemmuustyöntekijä, sairaanhoitaja ja vastaava ohjaaja. (Vakehyva 2023.)

Laitokset ovat jaettu sen mukaan, minkä ikäisiä lapsia ja nuoria niihin sijoitetaan. Yksi näistä lastensuojelun laitoksista on tarkoitettu pääasiallisesti alakouluikäisille. Tässä yksikössä on kuusi asiakaspaikkaa ja siellä työskentelee kahdeksan sosiaaliohjaajaa, vanhemmuustyöntekijä, sairaanhoitaja ja vastaava ohjaaja.

Toinen pienille lapsille tarkoitettu laitos ottaa vastaan enintään 12-vuotiaita lapsia. Vanhemmille lapsille ja nuorille tarkoitettujen laitosten ollessa täysiä ottaa tämä laitos vastaan kiireellisesti vanhempiakin lapsia ja nuoria. Yksikkö on seitsemänpaikkainen ja siellä työskentelee kahdeksan sosiaaliohjaaja, vanhemmuustyöntekijä ja vastaava ohjaaja.

Muut lastensuojelun laitokset ovat tarkoitettu 12-17-vuotiaille kiireellisesti sijoitetuille lapsille ja nuorille. Osastoilla työskentelee kahdeksan sosiaaliohjaaja, vanhemmuustyöntekijä ja vastaava ohjaaja. Moniammatillista tiimiä täydentävät osastojen resursseihin kuuluvat sairaanhoitaja, toimintaterapeutti ja psykologi. Psykologi on kaikkien yksiköiden käytettävissä.

Lastensuojelun laitokseen sijoitetun lapsen ja nuoren arviointijakso kestää enimmillään 30 vuorokautta. Arviointijakso alkaa sijoitustilanteella; tilanteesta käytetään myös nimitystä tulotilanne. Tulotilanteessa käydään yhdessä lapsen tai nuoren, hänen perheensä, sosiaalityöntekijän, kriisityöntekijän ja vastaanotto-osaston edustajan kanssa läpi sijoitukseen johtaneet syyt ja kartoitetaan lapsen tai nuoren perustiedot. Tulotilannetta seuraavan viikon aikana lapselle tai nuorelle ja hänen perheelleen järjestetään lastensuojelulain (417/2007) mukainen aloitusneuvottelu. Aloitusneuvottelussa laaditaan yhdessä lapsen tai nuoren, perheen ja sosiaalityöntekijän kanssa palvelusuunnitelma, mihin asetetaan konkreettiset tavoitteet arviointijaksolle. Palvelusuunnitelman laatimisen jälkeen alkaa selvittely- ja arviointityö, mikä sisältää perhetapaamisia, lapsen tai nuorten kanssa työskentelyä, kotiharjoitteluita, verkostopalaveria ja moniammatillista työskentelyä yhdessä lapsen kasvusta ja hoidosta vastaavien tahojen kanssa (esimerkiksi kouluyhteistyötä).

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella käytetään lapsen tai nuoren tuen tarpeen arvioinnin tukena BBIC-mallia (Barns behov i centrum). BBIC-mallin tarkoituksena on, että lapsen tuen tarpeiden selvittäminen on laaja-alainen prosessi, missä on syytä huomioida lapsen kehitykselliset tarpeet, vanhemmuuden taidot ja kyvyt sekä ympäristön vaikutukset. BBIC-mallin tavoitteena on tuottaa laadukasta ja yhdenvertaista arviointi- ja selvittelytyötä. (Wallin, Austero & Zidan 2022, 3)

Ennen 30 vuorokautta kestävä arviointijakson päättymistä lapselle tai nuorelle ja hänen perheelleen järjestetään arviointineuvottelu, missä käydään läpi arviointityöskentelyn tulokset, lapsen tai nuoren kasvua ja kehitystä tukevat ja vaarantavat tekijät ja vastaanotto-osaston suositus jatkosta. Neuvottelun lopuksi lapsen tai nuoren sosiaalityöntekijä tekee päätöksen kotiutumisesta tai kiireellisen sijoituksen jatkamisesta. Kiireellisen sijoituksen jatkuessa työskentely- ja arviointityö jatkuu palvelusuunnitelman mukaisesti. Lapsen tai nuoren sosiaalityöntekijä aloittaa lastensuojelulain (417/2007) mukaiset huostaanoton valmistelut. Työskentely arviointi- ja selvittely yksikössä päättyy lapsen kotiutuessa tai lapsen sijaishuoltopaikan muuttamisen jälkeen.

2.2 Kymenlaakson lastensuojelun yksiköt

Kymenlaakson lastensuojelun yksikkö muodostuu kahdesta erillisestä toimintayksiköstä, jotka sijaitsevat Kotkassa. Toimintayksiköiden tarjoama palvelu on yksityisen palveluntuottajan järjestämää sijaishuoltoa huostaanotetuille lapsille ja nuorille. Palvelut järjestetään yhdessä lapsen tai nuoren sosiaalityöntekijän kanssa. Toimintayksiköt tarjoavat niin lyhyt- kuin pitkäaikaisen kodin huostaanotetuille lapsille. Tämän lisäksi toimintayksiköt tarjoavat asiakkailleen jälkihuoltoa ja ammatillista tukihenkilötyöskentelyä. Toimintayksiköissä on myös mahdollisuus tukiasuntoon, missä asiakas voi harjoitella tuetusti itsenäistymistaitoja. Yhteensä toimintayksiköissä on 14 asiakaspaikkaa. Toimintayksiköiden tavoitteena on tukea ja lisätä lapsen tai nuoren elämänhallinnan ja asumisen keinoja ja osallisuutta. Työskentely pohjautuu asiakkaan ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen. (Sarastuskoti 2023b.)

Kymenlaakson lastensuojeluyksikköjen työskentelyä ohjaavat arvot ovat kunnioitus, avoimuus, osaaminen ja turvallisuus (Sarastuskoti 2023a). Toimintayksiköissä työskentelee seitsemän työntekijää. Yksiköissä on omat laitoksen vastuuhenkilöt. Toinen laitoksen vastuuhenkilöstä toimii palvelun johtajana. (Sarastuskoti 2023d.) Työryhmät muodostuvat moniammatillisista tiimeistä, joissa työskentelee monia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Työntekijöiden osaaminen koostuu esimerkiksi neuropsykiatrisesta ja mielenterveydellisestä osaamisesta, kriisi- ja päihdeosaamisesta, eläinavusteisesta ja ratkaisukeskeisestä toimintatavasta sekä positiivisesta pedagogiikasta. Kaiken osaamisen lähtökohtana on lapsen ja nuoren kunnioittaminen ja arvostaminen. (Sarastuskoti 2023c.)

3 Kriisijohtaminen

Ennen kuin voi ymmärtää kriisijohtamisen periaatteita on ymmärrettävä mitä termillä ”kriisi” tarkoitetaan. Arkielämässä voi havaita ihmisten käyttävän termiä kriisi, kun jotain epämiellyttävää tai negatiivista tapahtuu. Esimerkiksi unohtunut palaveri, myöhästynyt bussi tai kahvin kaatuminen valkoiselle paidalle koetaan kriisinä. Nämä kaikki ovat epämiellyttäviä tapahtumia, mutta eivät varsinaisesti kriisejä. Ulmer, Sellnow ja Seeger (2019) erottavat kriisimuista epämiellyttävistä tapahtumista kolmen kriisille ominaisen tekijän avulla. (Ulmer, Sellnow ja Seeger 2019, 5.)

1. Yllätyksellisyys
2. Uhkaavuus
3. Lyhyt reagointi aika. (Ulmer ym. 2019, 5.)

Yllätyksellisyys tarkoittaa sitä, että jotain ennakoimatonta tapahtuu. Yllättävää voi olla myös kriisin voimakkuus. Tällöin kriisin on valmistauduttu, mutta sen voimakkuus ja seuraukset ovat ennakoitua suuremmat. Esimerkiksi säännöllisesti tapahtuvia luonnonkatastrofeja, kuten metsäpaloja, tulvia tai maanjäristyksiä, ei kategorisoida kriiseiksi elleivät niiden tapahtum aika tai voimakkuus poikkea odotuksista. (Ulmer ym. 2019, 5.)

Kriisi luo uhkaavia tilanteita, joiden seuraukset voivat nopeasti kasvaa suuriin mittasuhteisiin. (Ulmer ym. 2019, 6.) Esimerkiksi vuosina 2018 ja 2019 kaksi Boeing 737 MAX -lentokonetta tip-pui aiheuttaen 364 ihmisen kuoleman. Onnettomuudet aiheutuivat MCAS-ohjelmointijärjestelmän virheestä. Väärin toiminut ohjelmointijärjestelmä aiheutti kriisin, mikä johti kahteen kuolettavaan matkustajalentokoneonnettomuuteen. Lyhyt reagointiaika kriisin määrittelyssä tarkoittaa sitä, että kriisin aiheuttamat ongelmat täytyy ratkaista nopeasti. (Ulmer ym. 2019, 6.)

Kriisijohtaminen muodostuu kriisinhallinnasta ja kriisijohtamisesta. Kriisinhallinnalla pyritään selviytymään kriisistä, minimoimaan vahinkoja ja lisäämään joustavuutta (resilienssiä) Yksinkertaistaen voi sanoa kriisinhallinnan olevan vahinkojen minimoimista ja näin yrityksen, työyhteisön tai sijoittajien suojelemista samalla, kun tilanteeseen pyritään löytämään positiivisia, tuloksia tuottavia ratkaisuja. (Coombs 2023, 8.)

Kriisinhallinnan ja kriisijohtamisen tutkija Coombs (2023) jakaa kriisinhallinnan kolmeen tärkeään osa-alueeseen: kriisin valmistautuminen, kriisinhallinta ja kriisistä normaaliin palaaminen. (Coombs 2023, 11-12.)

Nämä kolme tärkeää kriisinhallinnan aluetta pitävät kukin sisällään erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla kriisiin voidaan valmistautua, hallita kriisiä tai palautua siitä mahdollisimman nopeasti ns. normaaliin. Esimerkiksi kriisiin valmistautuminen pitää sisällään kolme osa-

aluetta, jotka ovat varoitusmerkkien havaitseminen, kriisin ehkäiseminen ja kriisiin valmistautumisen toimenpiteet. (Coombs 2023, 11.)

Edellä mainittujen kolmen osa-alueen lisäksi kriisinhallinnan voidaan ajatella muodostuvan neljästä toisiinsa yhteydessä olevista toimenpiteistä: ehkäiseminen, valmistautuminen, reagoiminen ja kriisinhallinnan toimenpiteiden arvioiminen. (Coombs 2023, 8-9.)

Näiden osa-alueiden ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat välttämättömiä tehokkaalle kriisi-johtamiselle (Coombs 2023, 8-9). Ulmer ym. (2019) kuvaavat johtamisen olevan erilaisten toimintatapojen variaatio, joita yksi tietty ihminen mallintaa. Johtajuuden voidaan ajatella olevan jatkuva prosessi, joka pohjautuu tietyn ryhmän kanssa tapahtuvaan kommunikointiin ja heihin vaikuttamiseen halutun lopputuloksen saamiseksi. (Ulmer ym. 2019, 111-112.) Johnson (2018) kuvaa kriisijohtajuuden muodostuvan kolmen tekijän kautta. Kriisijohtaja on henkilö, joka

1. Kohtaa vaikeita ja haastavia tilanteita ja haasteita, jollaisia hän ei ole ennen kohdannut;
2. Kohtaa näitä vaikeuksia ja haasteita ilman, että hän tietää mikä aiheutti kriisin, miten se mahdollisesti vaikuttaa yritykseen tai miten se korjataan; ja
3. Joutuu tekemään nopean päätöksen tai nopeita päätöksiä kriisin hallittavaksi ilman välttämätöntä tai riittävää tietoa. (Johnson 2018, 13.)

Paremmiin Johnson tiivistää kriisijohtajuuden olevan ”the ability of leaders not to show different leadership competencies but rather to display same competencies under the extreme pressure that characterize a crisis ---.” (Johnson 2018, 15.) Eli sen sijaan, että esihenkilö muuttais kriiseihin muuttamalla johtajuutta, tehokkaampaa on opetella taito mallintaa samoja johtamisen menetelmiä niin, että ne ovat tehokkaita myös työskennellessä kovan paineen alla. (Johnson 2018, 15; Ulmer ym. 2019, 112.)

Tehokas kriisijohtaminen muodostuu Ulmer ym. (2019) 10 tunnuspiirteestä (Ulmer ym. 2019, 112). Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat piirteet tehokkaassa kriisijohtamisessa ovat: esihenkilön paikalla oleminen kriisin aikana, esihenkilön kommunikointi ja viestintä kriisin aikana ja miten esihenkilö valmistautuu tuleviin kriiseihin tai miten hän rakentaa työyhteisöä kriisistä selviytyttyä? (Ulmer ym. 2019, 112-113.)

Hyvä kriisijohtaminen luo mahdollisuuksia yhteisölle kasvaa ja kehittyä kriisin jälkeen. Esihenkilö, joka ei kykene hallitsemaan kriisiä, usein kieltää kriisin olemassaolon, yrittää peitellä sitä eikä reagoi siihen tehokkaasti. Puutteellinen kriisijohtaminen vain pahentaa kriisiä. (Ulmer ym. 2019, 117.)

Työyhteisön kohtaamia kriisejä ovat tapahtumat, jotka tapahtuvat yllättäen ja epäsäännölliset. Kriisit luovat epävarmuutta ja uhkaavat yhteisön tavoitteita. (Ulmer ym. 2019, 7.) Työyhteisön kriisejä voi luokitella niiden ilmentymisen mukaan. Kriisit voivat syntyä tahattomasti tai tahallisesti. Tahattomia kriisejä aiheuttavat tekijät, joihin ei voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi luonnonkatastrofit ovat tahattomia kriisejä. Tahallisesti tuotetut kriisit on aiheutettu tarkoituksellisesti ja niiden tavoitteena on aiheuttaa vahinkoa. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen tai työpaikkaväkivalta, epäeettinen johtajuus tai huono riskinhallinta ovat tahallisesti aiheutettuja kriisejä. (Ulmer ym. 2019, 8-10.)

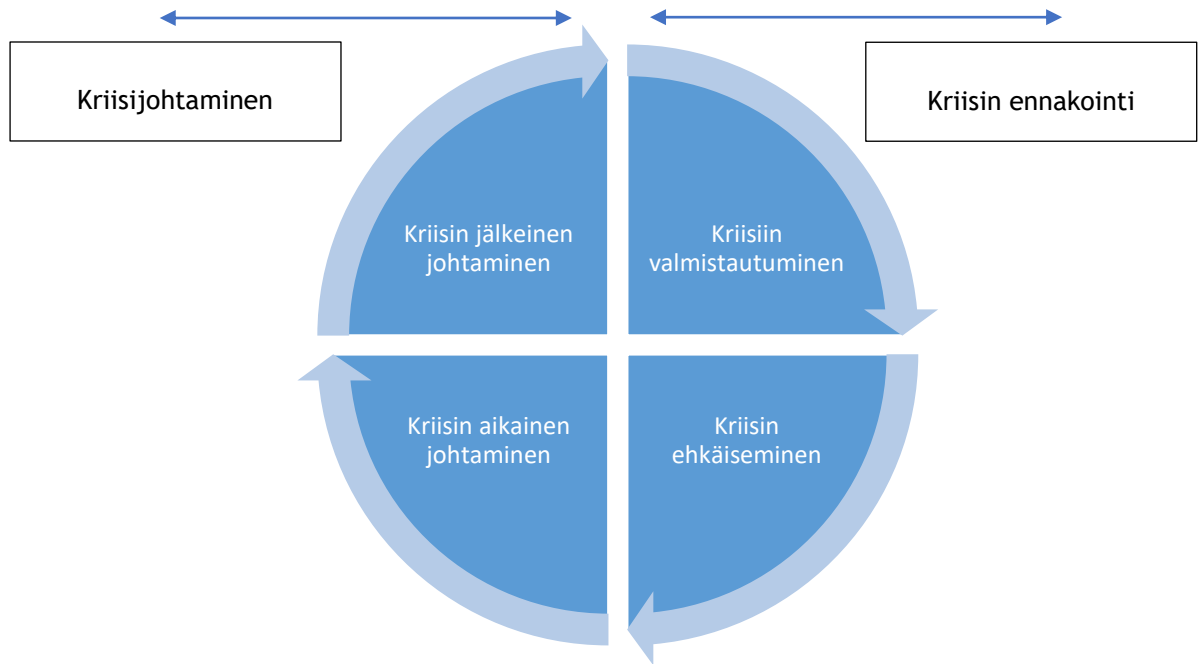
Kriisijohtaja voi yrittää hallita kriisiä erilaisilla kriisin aikaisilla kommunikointiteorioilla. Työelämään liittyvien kriisien hallinnan tunnetuin kriisikommunikointi (engl. crisis communication) perustuu yrityksen anteeksipyytämisen teoriaan (engl. corporate apology), imagon korjaamisen teoriaan (engl. image repair theory) ja tilannekohtaiseen kriisiviestintään (engl. situational crisis communication theory) ja yrityksen uusiutumisen teoriaan (engl. organizational renewal theory). Kuvio 1 kuvaa työelämään liittyvien kriisikommunikoinnin teorioita ja niiden tavoitteita. (Ulmer ym. 2019, 23.)



Kuvio 1: Kriisikommunikoinnin teorit ja niiden tavoitteet (Ulmer ym. 2019, 23)

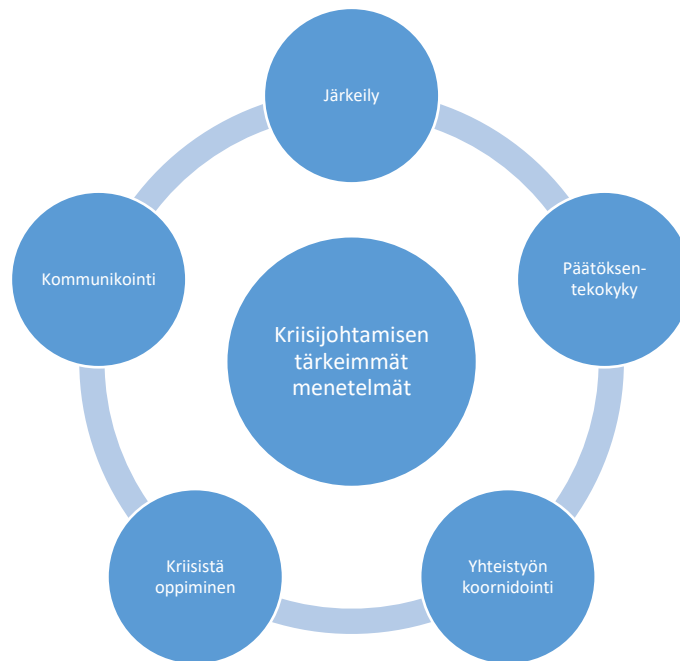
Tony Jacquesin (2007) kirjoittamassaan artikkelissa kriisijohtaminen kuvataan toimintana, jota pitäisi tapahtua työyhteisössä koko ajan, ei vain kriisin aikana. Jaques (2007) hahmotti kriisijohtamisen proaktiivisena toimintana, jossa kriisinhallinnan vaiheet limittyvät. Jaques totesi tutkimuksessaan kriisien harvoin etenevän lineaarisesti tai vuorotellen, ja että sen sijaan tavallista on, että kriisin vaiheet ja kriisit myös limittyvät. Jacquesin luoma malli ”Issue

and Crisis Management Relational Model” (kuvio 2) kuvaa Jaquesin näkemystä modernista kriisijohtamisesta. Hänen mallissaan kriisinhallinnan vaiheet tulisi hahmottaa toisiinsa yhteydessä olevina klustereina. Huolimatta siitä, että mallin osa-alueilla on samankaltaisuuksia, voi osa-alueiden yksilölliset ominaisuudet ilmetä joko samaan aikaan tai päällekkäin toisen kriisin vaiheen kanssa. (Jaques 2007, 148; Jaques 2007, 150-151.)



Kuvio 2: Issue and Crisis Management Relational Model (Jaques 2007, 150)

Kriisitilanteessa hyvän johtajuuden odotetaan luovan vakautta ja edistävän tasapainoisuutta ja järjestystä kriisin aiheuttamassa myllerryksessä. Vakauden ja tasapainoisuuden luomisen työkaluja ovat esimerkiksi läsnä oleminen, ymmärryksen luominen; mitä tapahtui tai tapahtuu, toimimalla esimerkkinä; miten reagoida tai miten tapahtuneesta siirrytään eteenpäin. (Ulmer 2019, 112.) Kriisijohtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat hyvät vuorovaikutustaidot, järkeily, päätöksentekokyky, yhteistyötaidot ja oppimisen tehostaminen ja helpottaminen (kuvio 3). (Riggio & Newstead 2023, 211). Kriisitilanteiden aikana hyvin toiminut esihenkilö luo pohjaa vaikuttavalle johtajuudella myös kriisin jälkeiselle ajalle. Kriisit luovat tilaisuuksia esihenkilölle ja yritykselle arvioida uudelleen tavoitteensa, arvonsa ja toimintatapansa. Hyvä kriisijohtaja tiedostaa kriisin olevan myös mahdollisuus positiivisiin muutoksiin. Kriisin aikana huonoja toimintamalleja, joita esihenkilö voi valita, ovat esimerkiksi kieltää kriisin tapahtuneen tai kieltää sen aiheuttamat vaikutukset, peitellä tapahtunutta tai väistelemällä vastuuta. (Ulmer ym. 2019, 112, 115-117.) Kriisijohtamisen tavoitteena on suojella yritystä, sen työntekijöitä, työyhteisöä ja toimintayksikköä vahingoilta. Kriisijohtamisen neljä tärkeintä vaihetta ovat ehkäiseminen, valmistautuminen, reagoiminen ja jälkipuinti. (Coombs 2023, 8.)



Kuvio 3: Kriisijohtamisen tärkeimmät menetelmät (Riggio & Newstead 2023, 211)

Kriisin ehkäiseminen tarkoittaa niitä keinoja, joilla kriisi pyritään välttämään. Kriisin ehkäisemisessä sen varoitusmerkkien havaitseminen ja tunnistaminen on tärkeää. Kun mahdolliset varoitusmerkit ovat havaittu, tulee niihin reagoida nopeasti kriisin välttämiseksi. (Coombs 2023, 8.) Kriiseihin voi valmistautua suunnittelemalla ja valmistelemalla kriisin aikana käytettäviä toimintatapoja. Esimerkiksi määrittelemällä työyhteisön heikkoudet ja riskitekijät, jotka altistavat työyhteisön tai yksittäisen työntekijän vaaraan ja luomalla näiden pohjalta kriisiviestintäsuunnitelman eli CCP:n (crisis communication plan). Kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen ja sen aktiivinen päivittäminen edistävät yksittäisen työntekijän ja työyhteisön sietokykyä ja mukautuvuutta kriiseissä. Kriisiviestintäsuunnitelma otetaan käyttöön, kun yksittäinen työntekijä tai työyhteisö kohtaa kriisin. Kriisiin reagoimista ja kriisiviestintäsuunnitelman toimivuutta on hyvä harjoitella säännöllisesti. Harjoituksissa voi esimerkiksi arvioida kriisiviestintäsuunnitelman toimivuutta ja kehittää suunnitelmaa tarpeen mukaan. (Coombs 2023, 8.) Kriisin läpikäyminen eli jälkipuinti on kriittinen osa kriisistä eteenpäin siirryttäessä. Kriisin väistyttyä on tärkeä tarkastella kriisiin reagoimisen vaihetta: mitä tehtiin oikein ja missä pitäisi vielä kehittyä. Tämä vaihe on tärkeä myös siksi, että tulevaisuudessa voitaisiin välttyä samankaltaisilta kriiseiltä tai niistä selviydyttäisiin nopeammin, turvallisemmin ja kriisin aiheuttamat seuraukset olisivat pienemmät. (Coombs 2023, 8-9.)

3.1 Kriisin kohdanneen työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen

Jokainen ihminen kohtaa elämänsä aikana järkyttäviä tai traumaattisia asioita. Aina traumaattisen tapahtuman kohtaaminen ei tarkoita sitä, että ihminen traumatisoituisi. Trauma voi olla ihmisen mieleen, aivoihin tai kehoon jäänyt vaurio, jonka käsittelemiseen ihmisellä ei

ole keinoja. Trauma voi jäädä ihmisen mieleen tai kehoon loppuun saattamattomana reaktiona. Erilaiset tilanteet voivat aiheuttaa traumoja. Yhteisiä tuntemuksia traumaattisille tilanteille ovat tunne hallitsemattomuudesta, ennustamattomuudesta, kauhusta, epäoikeudellisuudesta, kontrolloimattomuudesta ja avuttomuudesta. Traumaattiset tilanteet aiheuttavat monenlaisia ahdistusreaktioita esimerkiksi psyykkisiä oireita; ahdistusta, pelkoa, surua, tuskaa, syyllisyyttä, häpeää, vihaa tai ärsytystä. (Hipp 2023, 15-16; WHO 2011; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.1.3.) Traumaattiset tilanteet ovat erilaisia. Esimerkiksi fyysinen tai emotionaalinen kaltoinkohtelun tai väkivallan todistaminen ovat traumaattisia tilanteita. Ihmiset kokevat tilanteet eri tavalla, eivätkä kaikki ihmiset koe samoja tilanteita traumaattisina. (Hipp 2023, 15-16; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.1.3.)

Traumatisoituminen ei tapahdu ainoastaan trauman kokeneelle ihmiselle. Henkilöt, jotka todistavat tilanteen tai kuulevat siitä jälkikäteen voivat myös traumatisoitua. Traumaattinen tilanne voi myös aktivoida jossakin ihmisessä vanhat jo käsitellyt traumat uudelleen aktiiviseksi. Erilaiset tilanteet voivat toimia ns. traumatriggerinä eli ihminen reagoi johonkin asiaan voimakkaasti, mutta ei osaa yhdistää mikä tunnereaktion aiheutti. (Hipp & Surakka 2023, 176; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.1.3.1.)

On tärkeä muistaa, ettei traumatisoituminen ole menneisyydessä tapahtunutta, vaan sen vaikutukset ovat pitkäaikaisia ja se vaikuttaa nykyhetkessä useilla tavoilla. Ihmisellä voi olla vaikeuksia nukkumisen tai syömisen kanssa, ongelmia tunteiden säätelyssä ja tunnistamisessa. Kriisit vaikuttavat ihmisen elämään laaja-alaisesti. Ihmisen usko omiin mahdollisuuksiinsa vähenee ja asioista on vaikea löytää hyviä puolia. Voi vaikuttaa myös siltä, että ihmiset, jotka ovat kokeneet vaikeita tilanteita, ajautuvat helpommin samanlaisiin tilanteisiin uudelleen kuin muut ihmiset. Puuttuvat tai vähäiset keinot käsitellä traumoja voivat altistaa ihmisen haitallisille selviytymiskeinoille kuten liialliselle päihteiden käytölle. Haitalliset selviytymiskeinot lisäävät ihmisen kaltoinkohtelun riskiä. (Hipp 2023, 15-16.)

Ihmisillä on paljon sisään rakennettuja keinoja käsitellä ja selviytyä kriiseistä. Silloin, kun omat voimavarat eivät riitä, tarvitaan traumainformoitunutta työtettä. Traumainformoitunut johtaminen panostaa työyhteisön turvallisuuden tunteeseen, työhyvinvointiin ja työyhteisön tunneilmastoon (Hipp 2023, 15, 39.) Välittömästi traumaattisen tilanteen jälkeen ihminen tarvitsee tilanteen mukaan perustarpeiden tyydyttämistä (hygienia, vesi, ruoka, turva), sairaanhoitoa, mahdollisuuden olla yhteydessä läheisiinsä, ymmärrettävää ja oikeaan tietoon perustuvaa tietoa tapahtuneesta sekä mahdollisuuden olla mukana päättämässä tärkeistä asioista. (WHO 2011; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.1.3.2.)

Työnantajien tarjoama kriisituki vaihtelee suuresti. Työhyvinvointi on vaarassa heikentyä, jos työntekijä jätetään yksin traumansa käsittelemisessä. Työpaikoilla tulisi järjestää säännöllisesti ryhmätyönohjausta. Työnohjaus on erityisen tärkeää aloilla, joissa työskennellään

jatkuvasti psyykkisen kuormituksen alla. Pitkään jatkunut psyykkinen kuormitus voi aiheuttaa kielteisiä ryhmävaikutuksia työyhteisössä. Jotta työyhteisö pysyisi toimintakykyisenä kohtamaan uusia traumaattisia tilanteita, tarvitsee se jatkuvaa kehittämistoimintaa ja vahvaa tukea esihenkilöltä. Työyhteisön hyvinvointi on merkityksellistä myös yksittäiselle työntekijälle, sillä työyhteisö on työntekijän merkittävin tukiverkosto. (Hipp & Surakka 2023, 176; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.2.)

Toistuva altistuminen traumaattisille asioille voi aiheuttaa sijaistraumatisoitumista. Tällöin työntekijä kokee turvattomuutta vapaa-ajallaan ja kantaa huolta läheisistään epätavallisen paljon. Ihmisen voi olla vaikea erottaa epänormaali tilanteet normaaleista. Esimerkiksi traumaattiset asiat, kuten väkivalta, voivat muuttua normaaleiksi asioiksi ihmisen mielessä. Ihmisen herkkyys ja empatiakyky heikkenee ja muiden ihmisten kohtaaminen voi olla vaikeaa. (Hipp & Surakka 2023, 176.)

Kriisitilanteiden jälkeen tarvitaan aina jälkikäsittely tilanteen selvittämiseksi ja siitä eteenpäin siirtymiseksi. Suomessa tavallisimpia jälkikäsittelyn menetelmiä ovat defusing- ja debriefing-menetelmät. Debriefing-menetelmästä käytetään myös nimitystä psykologinen jälkipurku. Jälkikäsittelyn toteuttaa aina aiheeseen perehtynyt ja koulutettu ohjaaja. Omassa työryhmässä työntekijä voi kouluttautua purkukeskusteluohjaajaksi. Esimerkiksi Suomen poliisi toimii näin. Jälkikäsittelyn voi tilata yksityiseltä palveluntuottajalta. Monissa kunnissa toimii kriisiryhmiä, jotka tarjoavat keskusteluapua kriisin kohdanneille henkilöille. Huolimatta siitä miten palvelu on järjestetty tai tuotettu, on tärkeää, että psykososiaalista ja somaattista tukea tulisi aina olla tarjolla, kun työntekijä on kohdannut työtehtävissään traumatisoivia tapahtumia. Työntekijöillä tulisi olla tämän lisäksi mahdollisuus olla suoraan yhteydessä työterveyshuoltoon. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.2.3.)

Defusing-menetelmä on jälkikäsittelyiden psyykkinen ensiapu. Defusing-menetelmässä traumaattinen tilanne pyritään käsittelemään mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen. Tavoitteena menetelmässä on minimoida stressiä. Stressin vähentämisen lisäksi menetelmällä tavoitellaan työkyvyn palauttamista ja tilanteen normalisointia mahdollisimman nopeasti, kokemusten jakamista vertaisryhmän kanssa ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden tarpeellisuuden arvioimista. Menetelmän hyvänä puolena on se, että työntekijä ei jaa yksin tunteidensa ja ajatustensa kanssa. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.2.3.1.)

Debriefing on defusingia tunnetumpi ja käytetympi menetelmä. Debriefing-menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi henkilöiden kanssa, jotka toistuvasti tai useasti kohtaavat työssään vaarallisia tai traumaattisia tilanteita. Tavoitteena menetelmässä (myös kuten defusing-menetelmässä) on vähentää traumaattisen tilanteen synnyttämää stressiä. Debriefing-menetelmä toteutetaan ryhmässä ja menetelmä koostuu seitsemästä vaiheesta. Näiden eri vaiheiden tavoitteena on, että työntekijä voi käsitellä traumaattisen tilanteen synnyttämät tunteet

ja ajatukset ohjatusti, auttaa työntekijöitä käsittelemään traumaattisia tilanteita ja selviytymään niistä. Jokainen debriefing-tapaaminen on uniikki ja vaiheiden sisältö ja eteneminen muotoutuu kulloisenkin tapaamisen aikana yksilöllisesti. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.2.3.2.)

3.2 Kriisijohtamisen tarve lastensuojelussa

Terveysten- ja sosiaalialan palvelut ovat luotu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja haasteisiin sekä tarjoamaan palvelujen tarpeessa oleville asiakkaille hoitoa, hoivaa ja huolenpitoa. Tullessaan sijoitetuksi lastensuojelun yksikköön lapsi, nuori ja hänen perheensä luottavat päässeensä turvallisten ihmisten luokse turvalliseen paikkaan, missä heidän lapsensa tai nuorensa turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehditaan. Lastensuojelussa ammattilaiset kohtaavat haastavasti käyttäytyviä traumatisoituneita lapsia, nuoria ja heidän perheitään. Asiakkailla voi esimerkiksi olla vaikeuksia luoda ja ylläpitää turvallisia ihmissuhteita tai sietää ahdistusta. Asiakkaiden ahdistuksen hallintakeinot ovat toimimattomia ja heidän tunnetaitonsa ovat heikkoja. Näiden lisäksi heillä voi olla kognitiivisia vaikeuksia, heikot vuorovaikutustaidot ja he voivat kokea avuttomuutta ja voimaattomuutta ja he kokevat maailman epäreiluksi ja julkaksi. Epäreiluden tunne aiheuttaa sitä, että asiakkailla voi olla epärealistinen käsitys vastuusta. Koska maailma kohtelee heitä epäreilusti, eivät valintojen seuraukset ole heidän syytään tai heidän ei tarvitse kantaa vastuuta teoistaan. Nämä vaaralliset ja negatiiviset ajattelumallit voivat siirtyä lapsuudesta nuorteen ja aina aikuisuuteen asti. (Needham ym. 2014, 5; Bloom, 2014, 29.)

Siinä, missä asiakkaiden tulisi saada kokea turvallista ja hyvinvointia tukevaa palvelua, lastensuojelussa myös työntekijöiden tulee pystyä nauttimaan ja kokemaan olonsa turvalliseksi. Lastensuojelun työntekijät voivat kohdata aggressiivista käyttäytymistä ja väkivallan uhkaa asiakkaiden puolelta monesta syystä. Asiakkaan sairaus, mielenterveyden ongelmat, traumausta, kriisiytynyt tilanne, päihteiden käyttö tai lastensuojelun asiakkuuden vastustaminen voivat aiheuttaa väkivaltaista käyttäytymistä lapsissa, nuorissa tai heidän perheenjäsenensä. Jopa 48 prosenttia kaikista ei-kuolemaan johtavista työpaikoilla tapahtuvista väkivalta-tilanteista tai työtehtävissä saaduista vammoista tapahtuvat sosiaali- ja terveysalalla. (Needham ym. 2014, 5; Bloom 2014, 30.)

Lastensuojelussa työskenteleviltä ammattilaisilta vaaditaan paljon vastatakseen haastavasti oireilevien lasten ja nuorten tarpeisiin. Ammattilaisten tulee toimia turvallisina ja järkevinä aikuisina, joilla on hyvät tunnetaidot. Heidän täytyy olla kykeneviä opettamaan lapsille ja nuorille uusia taitoja, tai tapoja samalla kun heidän täytyy itse mallintaa taitoja, joita haluavat siirtää lapsille ja nuorille. Ammattilaisilta vaaditaan kärsivällisyyttä ja empatiataitoa samalla, kun he joutuvat sietämään vaikeita emotionaalisia haasteita. Kaiken tämän lisäksi heidän pitää tasapainoilla asiakkaiden ja yksityiselämän välillä, omata hyvät itsekurin ja

itsekontrollintaidot, jotta he eivät väärinkäyttäisi asemaansa lapseen tai nuoreen nähden. (Bloom 2014, 29.)

Littlechildin (2005) tekemästä tutkimuksesta selviää, että asiakkaiden kohdistama väkivalta sosiaalialan työntekijöitä kohtaan vaikuttaa merkittävästi heidän kykyihinsä suoriutua tehokkaasti työtehtävistään ja vaikuttaa negatiivisesti heidän sitoutumiseensa työpaikkaan. Väkivallan kokemisella nähtiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia päätöstentekokykyihin. Tutkimuksessa väkivallan kokeminen ja kohtaaminen - esimerkiksi perheväkivallan muodossa - todettiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden kykyihin suoriutua työtehtävistään. Esimerkiksi väkivaltaisesti käyttäytyvät vanhemmat koettiin uhkaavina ja pelottavina, jonka takia päätöstä lasten sijoittamisesta ei uskallettu tehdä. Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistettiin myös työntekijöiden saamaan tukeen esihenkilöiltään kohdattuaan väkivaltaista käyttäytymistä työtehtäviensä aikana. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset saadusta ja tarjotusta kriisiavusta erosivat suuresti toisistaan. (Littlechild 2005, 388-390.)

Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset tarjotusta kriisiavusta ja -tuesta voivat vaihdella monesta syystä. Yhtenä syynä on työntekijöiden ja esihenkilöiden erilaiset käsitykset väkivaltatilanteista. Esihenkilöt eivät välttämättä suhtaudu esimerkiksi henkiseen väkivaltaan yhtä vakavasti, kuin työntekijät sen kokevat. EU:n komissio on määritellyt työpaikalla väkivallan pitävän sisällään kaikki ne tilanteet, joissa yksilö kokee tullessa pahoinpidellyksi, uhatuksi tai loukatuksi. Väkivallaksi työpaikoilla luetaan kuuluvaksi myös tilanteiden jälkivaikutukset silloin, kun työntekijä kokee olonsa turvattomaksi tai kokee hyvinvointinsa tai terveytensä tulleen uhatuksi tai madaltuneeksi. (Littlechild 2005, 391.)

Littlechildin (2005) tutkimuksessa selvisi, että sosiaalialan työntekijöiden kokema fyysinen väkivalta on melko harvinaista, mutta väkivallan muut muodot (henkinen, emotionaalinen tms.) ovat yleisiä. Väkivalta kohdistuu yleisesti sosiaalialan työntekijöihin, mutta joissakin tapauksissa väkivallalla uhataan yksittäistä työntekijää henkilökohtaisesti tai tämän perhettä. Henkilökohtaiset uhkaukset koettiin vaikuttavan hyvinvointiin kaikkein negatiivisemmin. Eniten väkivaltaista käyttäytymistä esiintyi sijoitus- ja huostaanottopäätöksiä yhteydessä. Esihenkilöt olivat tietoisia työntekijöiden kohtaamasta päivittäisestä väkivallasta, mutta heidän reagoimiseensa väkivaltaan vaihteli suuresti. Esihenkilöiltä koettiin saavan hyvin tukea ja ohjausta fyysisten väkivaltatilanteiden jälkeen. Henkiseen väkivallan kokemiseen ei koettu saavan niin paljon tukea ja esihenkilöiden koettiin suhtautuvan siihen löyhemmin. Esihenkilöiden tuki ja heidän järjestämänsä jälkipurkutilanteet koettiin työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi. (Littlechild 2005, 392-394.)

Terveyden ja sosiaalialan työntekijät kohtaavat työssään väkivaltaista käyttäytymistä sen kaikissa muodoissa. Lastensuojelussa työskentelevistä työntekijöistä 16 prosenttia on joutunut

kokemaan väkivaltaa, josta on jäänyt fyysisiä jälkiä. Lisäksi 28 prosenttia työntekijöistä on kokenut väkivaltaa, josta ei ole jäänyt fyysistä jälkeä. Työntekijöiden kokemasta väkivallasta uhkailu on yleisintä. Jopa 72 prosenttia lastensuojelun työntekijöistä on kokenut uhkailua työssään. Kaikista väkivaltaa kokeneista 25 prosentilla ilmeni joitain jälkiseurauksia, kuten esimerkiksi stressiä tai pelkotiloja. (Hulkko & Piispa 2009.)

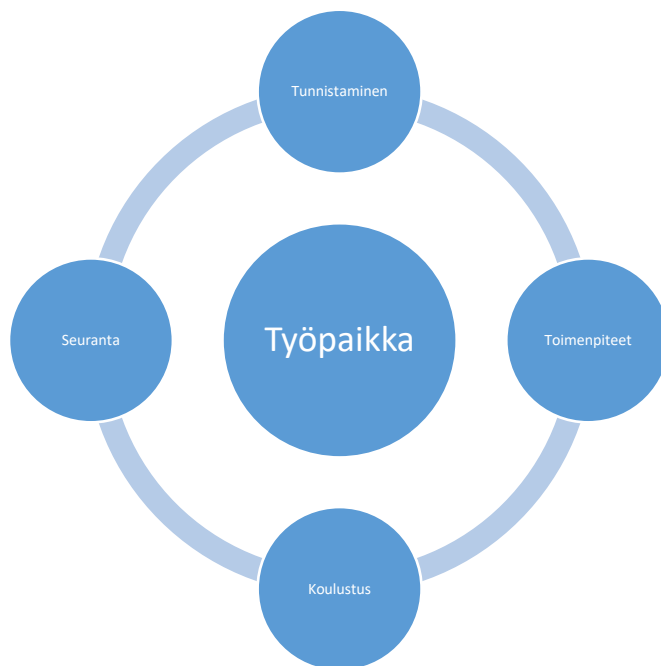
Venkatachalam Srinivasan, Gupta ja Sagar (2014) seurasivat psykiatrisen akuuttiosaston potilaiden väkivaltaista käyttäytymistä. Tutkimuksessa psykiatrisen akuuttiosaston työntekijät altistuivat väkivaltaisen käyttäytymisen jokaiselle muodolle säännöllisesti työssään. Työntekijät kohtasivat työssään henkistä väkivaltaa: haukkumista, syyllistämistä, kiristämisestä ja solvaamista. Työntekijät kokivat myös fyysistä väkivaltaa: lyömistä, potkimista, puremista, raapimista ja sylkemistä. Psykiatrisen akuuttiosaston työntekijät joutuivat myös näkemään, kuulemaan ja todistamaan väkivaltaista käyttäytymistä. Esimerkiksi kuuntelemaan kovaa huutoa tai potilaat uhkasivat satuttaa itseään tai uhkasivat tehdä itsemurhan. Työntekijät joutuivat myös todistamaan tilanteita, joissa potilas satutti itseään. Esimerkiksi viiltelemällä tai hakkaamalla päätänsä seinään. Työntekijät kohtasivat työssään myös tilanteita, joissa potilas teki heidän silmiensä edessä itsemurhan tai löysivät itsensä tappaneen potilaan. (Vankatachalam Srinivasan ym. 2014, 320-321.)

Kriisijohtamisen tarve lastensuojelussa on merkittävä. Suomessa esimerkiksi nuorten rikollisuus on yleistynyt. Lastensuojelun asiakkaista osalla asiakkuuden perusteena on rikollinen toiminta. Myös osa sijoitetuista nuorista oireilee rikoksilla tai on joutunut rikoksen uhriksi. Rikoksentorjuntaneuvoston julkaisemassa esityksessä todetaan lasten ja nuorten katuväkivallan kytkeytyvän lastensuojelun asiakkuuteen ja laitoksesta luvatta poistumiseen (nk. hatkaaminen). Luvatta poistuneen nuoren säilyttäminen ja palauttaminen takaisin sijaishuoltopaikkaansa kuormittavat lastensuojelun työntekijöitä paljon. Säilyttämis- ja palauttamistilanteet ovat myös yleisimpiä tilanteita, joissa työntekijä kohtaa väkivaltaa tai sen uhkaa. (Valtioneuvosto 2023, 50; Poliisi 2023.)

Traumatisoituneiden asiakkaiden ja traumaattisten tilanteiden kohtaaminen on yleistä lastensuojelussa. Esihenkilöiden tehtävänä on tarjota työntekijöilleen työnohjausta tai vastaavaa palvelua traumaattisten tilanteiden käsittelemiseksi ja niistä eteenpäin pääsemiseksi. (Hipp & Surakka 2023, 176.) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia on julkaisemissaan tiedotteissa todennut lastensuojelun työntekijöiden kokevan toistuvasti väkivaltaa työssään. Talentian teettämässä tutkimuksessa 43 prosenttia vastaajista kertoi kokeneensa fyysistä väkivaltaa muutaman kerran vuodessa ja 12 prosenttia kertoi kokevansa sitä viikoittain. Selvityksessä kävi myös ilmi, että 28 prosenttia vastanneista koki, ettei työpaikalla ole selkeitä ohjeita, miten toimia väkivaltatilanteissa, 43 prosenttia koki työhön perehdyttämisen riittämättömänä ja 45 prosenttia vastaajista kertoi, ettei työpaikoilla ole järjestetty työturvallisuuslain (738/20020) edellyttämiä toimia väkivaltatilanteiden käsittelemiseksi. Kyselyyn

vastanneista 45 prosenttia koki, ettei väkivaltaa ja sen uhkaa käsitellä riittävästi tai säännöllisesti työpaikalla ja vain 36 prosenttia vastanneista koki saavansa riittävästi tuke tilanteiden käsittelemiseen esihenkilöltään. Tutkimuksessa selvisi myös, että 74 prosenttia lastensuojelun työntekijöistä harkitsi työpaikan vaihtoa. Fyysisen väkivallan kokemukset ja kriisijohtamisen puutteet vaikuttivat merkittävästi työntekijöiden irtisanoutumiseen tai sen harkitsemiseen. (Talentia 2021.)

Työturvallisuuskeskus määrittelee väkivalta- ja uhkatilanteet työpaikoilla merkittäväksi riskiksi niin työturvallisuudelle kuin myös asiakasturvallisuudelle. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijää loukataan sanallisesti, uhataan tai pahoinpidellään työhön liittyvissä oloissa. Väkivalta- ja uhkatilanteet vaarantavat suoraan ja epäsuorasti työntekijän turvallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden. Jo pelkkä väkivallan uhka voi vaikuttaa negatiivisesti turvallisuuden tunteeseen ja lisätä psyykkistä kuormitusta. Työturvallisuuslaitoksen mukaan työturvallisuuden johtaminen perustuu riskin tai uhan tunnistamiseen, tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymiseen, henkilöstöä lisäkouluttamiseen ja seurantaan (kuvio 4). Väkivalta- ja uhkatilanteet tarvitsevat aina jälki menettelytavan. (TTK 2023b.)



Kuvio 4: Työpaikkaväkivallan hallintaprosessi (TTK 2023b)

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Näiden lisäksi työnantaja on velvollinen huolehtimaan työn terveys- ja turvallisuusvaarojen säännöllisestä arvioinnista, ehkäisystä ja turvallisuuden kehittämistä. Työpaikoilla, joissa on väkivallan uhkaa, on työ järjestettävä niin, että mahdolliset vaaratilanteet voidaan ehkäistä mahdollisuuksien mukaan. Keinoina vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ovat esimerkiksi erilaiset turvallisuusjärjestelyt- ja laitteet. Työnantajan on

laadittava konkreettiset menettelyohjeet, miten uhka- ja vaaratilanteet voidaan ennaltaehkäistä ja miten tilanteita hallitaan. (TTK 2023b; Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslaki ei velvoita vain ja ainoastaan työnantajaa. Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan määräämiä määräyksiä ja ohjeita ja pyrkiä toimimaan aina huolellisesti ja varovaisuutta noudattaen. Työntekijä on myös velvollinen ilmoittamaan kaikista epäkohdista ja vaaroista työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle. Oman turvallisuutensa huomioimisen lisäksi laki velvoittaa työntekijää huolehtimaan ja huomioimaan myös muiden turvallisuudesta. (TTK 2023b; Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään työterveyshuollon, joka pitää sisällään työn ja työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden selvittämisen ja arvioinnin. Selvittely- ja arviointityö voi tapahtua esimerkiksi työpaikkakäynnein. Tämä käytäntö pitää sisällään myös tapaturma- ja väkivaltavaara tilanteet. Työterveyshuollon tehtävänä on säätää toimenpide-ehdotuksia työn terveellisyyden ja turvallisuuden kehittämiseksi ja ehdotuksia näiden toimenpiteiden seurannalle. (TTK 2023b; Työterveyshuoltolaki 138372001.)

4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostamasta kokonaisuudesta. Työhyvinvointia edistävät esimerkiksi motivoiva ja kannustava johtajuus, työyhteisön avoin ja turvallinen ilmapiiri ja ammattitaitoiset työntekijät. (STM 2023b; TTK 2023a.) Työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa monella tavalla työhyvinvointiin. Työn merkityksellisyyden kokeminen tukee jaksamista vaikeissakin tilanteissa. (Salmi 2022, 154). Korkea työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja motivoi kehittymään. Hyvä työhyvinvointi edistää työntekijän sitoutumista työpaikkaan ja lisää tuottavuutta. (STM 2023b.)

Työpaikalla koettu hyvinvointi muodostuu yksityiselämässä ja työelämässä koetusta tyytyväisyydestä ja yleisestä terveydestä. Yleinen hyvä terveys muodostuu hyvästä psyykkisestä, fyysisestä ja emotionaalisesta terveydestä. (Pescud ym. 2015, 1-2.) Emotionaalisen hyvinvoinnin on huomattu olevan yhteydessä työpaikan pitovoimaan. Emotionaalisesti uupuneet työntekijät vaihtavat todennäköisemmin työpaikkaa kuin työntekijät, joiden emotionaalisesta hyvinvoinnista on huolehdittu. Emotionaalisesti huonosti voivat työntekijät kokevat itsensä kireiksi, ärsyyntyneiksi ja väsyneiksi. Nämä tuntemukset voivat saada ihmiset harkitsemaan varhaista uralta poistumista. (Parray, Islam & Shah 2023, 1027.) Työnantaja voi tukea työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia esimerkiksi jakamalla tietoa terveellisistä elämäntavoista työpaikalla tai tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden ilmaiseen kausirokotukseen (influenssa). Työnantaja ei voi pakottaa työntekijöitään syömään terveellisesti tai ottamaan

rokotetta, mutta näitä tarjoamalla työnantaja viestittää työntekijöilleen, että heidän terveytensä, turvallisuutensa ja hyvinvointinsa ovat hänelle tärkeitä. (Pesucd ym. 2015, 1-2.) Pesucd ym. (2015) tekemässä tutkimuksessa työntekijät kertoivat kokevansa kiitollisuutta ja arvostusta, jos työnantaja panosti työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat myös, että työnantajan liiallinen painostaminen terveellisiin valintoihin koettiin hyökkäävänä. Viime kädessä työntekijät halusivat itse tehdä päätökset omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. (Pesucd ym. 2015, 1-2; Pesucd ym. 2015, 6.)

Työhyvinvoinnin tutkimisessa tärkeätä on kiinnittää huomiota, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen mukautuvat työympäristön vaatimuksiin. Yksilö kohtaa vaatimuksia voimavaroillaan. Voimavarat jaetaan sisäisiin ja ympäristön tarjoamiin voimavaroihin. Sisäisiä voimavaroja ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, hyvä terveydentila ja ongelmanratkaisukeinot. Ympäristön tarjoamia voimavaroja ovat esimerkiksi sosiaalinen ja aineellinen tuki. (Manka & Manka 2023, luku 3.1)

Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä fyysiset että psykologiset perustarpeet ja niiden tyydyttyminen. Itseohjautuvuusteoriassa erityisesti psykologiset perustarpeet ja niiden täytyminen vaikuttavat merkittävästi motivaatioon ja työhyvinvointiin. Psykologisia perustarpeita ovat esimerkiksi asema yhteisössä, tulevaisuuden ennakoimisen kyky, itseohjautuvuus, suhde työyhteisön jäseniin ja oikeiden mukaisuuden tunne. (Salminen 2022, 156-158.) Työhyvinvoinnissa työntekijöiden psyykinen hyvinvointi nähdään tärkeässä roolissa työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Psyykkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu työpaikalla solmituissa ystävyysuhteissa ja vastuun jakautumisessa. Nämä korostuvat erityisesti pienissä yrityksissä. (Pesucd ym. 2015, 7-8).

Johtamista tutkivissa tutkimuksissa on huomattu, että mukautuva ja tukeva johtajuus tukee työntekijöiden hyvinvointia. Myös vuorovaikutuksellisella ja demokratiaan perustuvalla johtajuudella nähdään olevan merkittävä rooli työntekijöiden kokemassa hyvinvoinnissa työpaikoilla. Erityisesti esihenkilön ilmaisema välittäminen ja tuki sekä se, että esihenkilö on tavoitettavissa sekä läsnä työpaikoilla on nähty työntekijöitä motivoivina ja voimaannuttavina ominaisuuksina. (Elena, Lundqvist, Gunnar & Macassa 2023, 98.)

4.1 Tunnejohtamisella työhyvinvointia

Tunteilla on suuri merkitys ihmisen suorituskykyyn kaikilla elämän osa-alueilla, myös työpaikoilla. Tunteet sivuuttamalla voidaan menettää paljon aineetonta pääomaa kuten esimerkiksi luovuutta, sitoutumista ja kyvykkyyttä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15.) Parray, Islam ja Shah (2023) toteavat, että emotionaalinen uupumus työpaikalla ilmenee psyykkisenä ja emotionaalisena tilana, joka ilmenee empatiakyvyn heikkoutena ja ihminen kokee epäonnistumisen ja epäpätevyyden tunteita. Nämä tuntemukset johtavat lopulta stressin

kokemisen merkittävään lisääntymiseen. (Parray ym. 2023, 1027.) Työpaikan viihtyvyyttä, yhteisön hyvinvointia ja työpaikan pitovoimaa voidaan kehittää huomioimalla työntekijöiden tunteita ja tarpeita paremmin. Positiivisten tunteiden ja kokemusten vaikutus on tutkimuksissa huomattu tukevan yksilön psykologista terveyttä, fyysistä ja sosiaalista palautumista, luottamusta ja vuorovaikutustaitoja. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15; Linjakumpu 2008, 30-31; Manka & Manka 2023, luku 3.3.)

Työhyvinvoinnin edistämässä on keskityttävä kehittämään niitä toimintatapoja, jotka tukevat voimavaroja ja työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia kehitettäessä esihenkilöiden merkittävimpänä tarkastelun kohteena tulisi olla emotionaalisen uupumuksen huomioiminen ja siihen puuttuminen. Kun työntekijät kokevat itsensä tarpeettomiksi työssään, he eivät ilmaise kiinnostusta työtehtäviään kohtaan ja heidän työhyvinvointinsa on madaltunut, kun he ovat emotionaalisesti uupuneita. Emotionaalinen uupumus vaikuttaa negatiivisesti psyykkiseen terveyteen ja altistaa työntekijöitä työ uupumukselle. (Parray ym. 2023, 1027; Manka & Manka 2023, luku 3.3.) Työyhteisön kriisi- ja muutostilanteissa vaikeinta on johtaa ihmistä. Haastavissa ja uusissa tilanteissa tilannetta helposti lähestytään teknisten asioiden hoitamisen näkökulmista ja unohdetaan, että kriisi- ja muutostilanteet ovat ennen kaikkea aina psykologisia prosesseja. (Salminen 2022, 144-145.)

Välipitämättömyys työntekijöiden emotionaalista terveyttä kohtaan työpaikoilla on tehokas stressitekijä, mikä vahingoittaa työhyvinvointia. Työntekijällä, joka on kohdannut huonoa käytöstä tai kohtelua kollegaltaan tai esihenkilöltään, on vaikeuksia suoriutua tehtävistä, hänen suoriutumisensa ja työmoraalinsa alenee ja heidän asenteellinen suhtautumisensa työhön ja työpaikkaan on negatiivinen. Nämä heikentävät työhyvinvointia. Alentunut työhyvinvointi voi aiheuttaa työntekijässä pelkoa, vihaa ja heikentää heidän sitoutumistaan työpaikkaan. Huonosti voiva työyhteisö tai yksittäinen työntekijä voidaan nähdä myös turvallisuusuhkana. Huonovointiseen ja väsyneeseen työntekijään luotetaan vähemmän vaaratilanteissa. Esimerkiksi työyhteisön jäsenet eivät koe voivansa luottaa, että huonosti voiva työntekijä kykenee auttamaan heitä väkivaltavaltatilanteissa. Toisen huonovointisuus voidaan koeta jopa pelottavana tai vaarallisena työyhteisössä. (Parray ym. 2023, 1028; Manka & Manka 2023, luku 3.3; Pescud ym. 2015, 6.) Kriisi- ja muutostilanteissa voi olla vaikea katsoa tulevaisuuteen. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi työn hallinnan tunteen heikkeneminen ja uuteen tilanteeseen sopeutumisen vaikeus. Vaikeissa tilanteissa esihenkilön merkitys työyhteisön positiivisen ilmapiirin ylläpitäjänä korostuu. Jotta vaikean tilanteen aiheuttamat rasitukset eivät saa työyhteisössä valta-asemaa, on esihenkilön tärkeä tuoda aktiivisesti esille tilanteen tuomia mahdollisia positiivisia vaikutuksia ja seurauksia. (Salminen 2022, 144-145.)

Tunnejohtamisessa on virheellisiä uskomuksia. Joitakin näitä virheellisiä uskomuksia ovat esimerkiksi se, että tunteet eivät kuuluisi työpaikalla, se, että tunnetaidot ovat vain tunteista

puhumista ja se, että tunnetaidoilla ei saada konkreettisia tuloksia aikaiseksi. (Rantanen ym. 2020, 24-35.)

Tunnejohtamisella tuodaan uusi ihmislähtöinen lähestymistapa perinteisiin johtamisen menetelmiin. Tunnejohtamiselle pyritään saamaan aikaan muutoksia ihmisten tunnekokemuksiin ja käyttäytymiseen työpaikalla. Tunnejohtaminen on arjen tekemistä. Niin kuin kaikkea muutakin tuloksellista toimintaa tunnejohtamista ja sen vaikutuksia tulee mitata säännöllisesti, kehitystä seurattava ja toiminnalle asetettava uusia tavoitteita. Ottamalla tunnejohtamisen osaksi organisaation toimintaa voidaan saavuttaa pysyviä muutoksia organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän ajattelemisessa ja toimintatavoissa. (Rantanen ym. 2020, 182.) Tämän muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan tunnejohtamisen rinnalle muutosmotivaatiota. Muutosmotivaatiosta voidaan puhua myös termillä henkinen energia. Henkistä energiaa vaaditaan asioiden muuttamiseksi, kun halutaan tavoitella ja saavuttaa jotain uutta tulevaisuudessa. Voimakkaita muutosmotivaation keinoja ovat työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työn sisältöön, lähiyhteistyön toimivuuden kehittäminen ja panostus lähiesihenkilön ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Salminen 2022, 151-152.)

Tunnejohtamisessa on syytä selvittää sitä mikä on toiminnan tarkoitus. Syytä on myös selvittää, minkälaista tunneilmastoa tiimiin, yksikköön tai työyhteisöön halutaan tai tarvitaan. Lisäksi syytä on selvittää, millaisilla keinoilla, toimenpiteillä tai käyttäytymisellä tavoitteeseen pyritään. (Rantanen ym. 2020, 58.) Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta tunnejohtamisen menetelmistä kiinnostavimmat ovat ymmärtää tunteiden merkityksen työelämässä, ymmärtää ilmiöt tunteiden takana, miten tunnetaidot voidaan siirtää työelämän tilanteisiin ja tunnetaitojen harjoittaminen tiimin johtamisessa (Rantanen ym. 2020, 58).

Työpaikan tunneilmasto muodostuu siellä työskentelevien ihmisten yksittäisiä tunnetiloista ja työyhteisön yhdessä kokemista ja ilmaisemista tunteista. Hyvä tunneilmasto leviää yhteisön keskuudessa ja se tarttuu myös asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Hyvä tunneilmasto on merkittävä kilpailuetu sillä etenkin asiakkaat, ja ihmiset ylipäätään, haluavat työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, joiden seurassa tuntuu hyvältä. (Rantanen ym. 2020, 16-17.) Positiivinen tunneilmasto tukee työyhteisön resilienssiä. Resilienssi kuvaa yhteisön voimavaroja ja kykyä sopeutua ja selviytyä yllättävistä tilanteista. Ryhmän resilienssin lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön resilienssi. (Salminen 2022, 146; Manka & Manka 2023, luku 3.1.) Resilienssi ei liity vain negatiivisten asioiden kohtaamiseen, vaan myös positiiviset tilanteet vaativat resilienssiä. Esimerkiksi ylennys on tavallisesti myönteinen asia, mutta uusi työrooli ja -tehtävät, lisääntynyt vastuu ja työmäärä voivat lisätä stressin tuntua. (Salminen 2022, 146-147.)

Hyvä tunneilmasto muodostuu monipuolisesti kaikista tunteista. Hyvässä tunneilmastossa ihmiset ovat halukkaista ja valmiita kärsimään myös epäonnistumisista ja vastoinkäymisistä. Avoin keskustelu lisää työyhteisön kykyä kohdata ja selviytyä muuttuvista tilanteista. Kun

työyhteisössä keskustellaan avoimesti onnistumisista ja epäonnistumisista tärkeää on lähestyä keskustelua monesta näkökulmasta. Esimerkiksi millaisesta tilanteesta työyhteisö on selvinnyt, missä olemme onnistuneet, millaisista vastoinkäymisistä olemme selvinneet ja minkälaista tukea saimme tilanteessa. (Rantanen ym. 2020, 49-53; Salminen 2022, 147.) Tunneilmastot muodostuvat työpaikan kokemista tapahtumista. Tunneilmastoa työpaikoilla on tutkittu verrattain vähän. Yhteistä eri tutkimuksien johtopäätöksille on, että työyhteisön jäsenet kokevat sellaisen työyhteisön tukevan hyvinvointia, missä on turvallista ilmaista pettymyksiä ja pienistäkin onnistumisista osataan iloita. (Rantanen ym. 2020, 49-53.)

Ahmadi, Lundqvist, Gunnar ja Macassan (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajien tunnetiloilla ja hyvinvoinnilla oli suuri merkitys työpaikan tunneilmastoon. Tutkimuksessa johtajien ollessa huonolla tuulella vaikutti se työntekijöiden tunnetiloihin negatiivisesti. Työntekijät huomasivat olevansa huonotuulisempia, ärsyntyneitä ja vihaisia. Johtajien ilmaisevat tunteet vaikuttivat negatiivisesti myös työntekijöiden tuottavuuteen. Johtajien ollessa hyvätuulisia huomasivat he itse liikkuvansa enemmän työpaikan tiloissa, olevansa enemmän vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa sekä kokivat olevansa enemmän avoimempia ja luokseen kutsuvia. Positiivisten tunteiden huomattiin tukevan rentoutumisessa, yhteistyössä, innovatiivisuudessa ja ongelmien ratkaisemissa. Työntekijät taas huomasivat johtajien juttelevan heidän kanssaan enemmän ollessaan hyvätuulisia. Esihenkilöt vitsailivat työntekijöidensä kanssa ja heitä näkyi liikkuvan enemmän työpaikalla. Esihenkilöt tuntuivat avoimilta ja helpommin lähestyttäviltä ollessaan hyvätuulisia. Hyvätuulisten johtajien koettiin myös antava herkemmin positiivista palautetta työntekijöille, näkevän enemmän mahdollisuuksia ja ratkaisuja ja esittävän kauas kantoisia näkemyksiä. Tutkimuksessa esihenkilöt tunnistivat työyhteisön tunneilmaston heikkenevän silloin, kun he käyttäytyivät negatiivisesti työpaikalla ja vastaavasti positiivisella käyttäytymisellä esihenkilöt havaitsivat tukevansa ja kehittävänsä positiivista tunneilmastoa. Myös työntekijät huomasivat tämän. (Ahmadi ym. 2023, 102-103.)

Tunneilmastoa voi heikentyä, jos sitä ei johdeta. Työpaikan tunneilmaston köyhtymistä kutsutaan korporaatioyndroomaksi. Tavallisesti esihenkilöt kompastuvat tunneilmaston johtamisessa keskittymällä ulkoisten motivaatioiden kehittämiseen. Ulkoisia motivaation keinoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot, palkan korotus, tavoitteiden kirkastaminen ja työnkuvien määrittelymien tarkentaminen ja vastualueiden tarkentaminen. Näillä keinoilla voidaan vähentää pahoinvointia, ainakin hetkellisesti. Ulkoiset motivaattorit voivat myös lisätä pahoinvointia työpaikalla. Pahoinvointia voi lisätä esimerkiksi se, että palkitsemisjärjestelmä koetaan epätasa-arvoiseksi. Ongelmana ulkoisissa motivaattoreissa on se, etteivät ne tue aitoa motivaatiota ja hyvinvointia. Työntekijöiden todellisen potentiaalain vapauttamiseksi esihenkilön on tärkeä ymmärtää mitä tarkoittaa olla ihminen, myös työelämässä. (Rantanen ym. 2020, 17-18.)

Korporaatioyndrooman syntymiseen vaikuttavat monet asiat. Ihmisillä on tarve tuntea, kokea, ja ilmaista itseään. Jos omat tunteet sivuutetaan jatkuvasti ja niitä yritetään

tukahduttaa, ihmisen tunne-elämä kapeutuu. Tunne-elämän kapeutuminen synnyttää tyhjyyden tunnetta ja ihminen vain suorittaa tehtäviä päivästä toiseen. Työpaikoilla robottimainen suoriutuminen näyttäytyy työntekijöiden tyytymättömyyden kasvuna, tuottavuuden laskuna, heikentyneenä sitoutumisena ja aidon motivaation vähentymisenä. Tunteiden tukahduttaminen saa aikaan myös ilmiön, missä tukahdutetut tunteet pyrkivät pintaan ja ne voivat purkautua haitallisina. Esimerkiksi kyynisyytenä, halveksumisena ja välinpitämättömyytenä. Tavalista on, että yhteisön ongelmien ytimenä ovat kielletyt ja tukahdutetut tunteet. (Rantanen ym. 2020, 18-19.)

Tunneilmaston johtamisessa tärkeää on, että esihenkilö uskaltaa nostaa käsittelyyn myös ei-toivottuja asioita sekä vaiettuja ongelmia. Lisäksi johtamisessa on tärkeää kyky kohdata häpeää ja pelkoa kuin myös rohkeutta tehdä sellaisia päätöksiä, jotka eivät välttämättä miellytä suurta joukkoa. Avoimella ja syvällisellä vuorovaikutuksella voidaan tukea työyhteisön halukkuutta muutokseen. Rehellinen keskustelu vähentää pelkoja ja vastustusta. Avoimuus ja rehellisyys vuorovaikutuksessa vähentävät myös ahdistuksen tunnetta ja mahdollisten huhujen leviämistä työyhteisössä. (Rantanen ym. 2020, 184; Salminen 2022, 154.) Työyhteisön tai tiimin johtamisessa tunnejohtamisen periaatteet tulee näkyä kaikilla työn tekemisen tasoilla; työn tavoitteissa, strategiasuunnitelmassa, työn rakenteissa, toimintamalleissa ja prosesseissa, ihmisten kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, esimiestyössä ja johtamisen menetelmissä. (Rantanen ym. 2020, 184.)

Esihenkilöllä on suuri merkitys työyhteisön tunneilmastoon. Tunnejohtaminen on enemmän sosiaalista arviointia kuin työntekijöiden psykologisointia. Esihenkilön ei ole tarpeen pohtia työntekijöiden psyykeen eri tasoja, vaan hänen tulee olla tietoinen siitä, minkälaiseen asemaan tai tilanteeseen hän työntekijän sanallisella tai sanattomalla viestinnällään asettaa. (Rantanen ym. 2020, 205-206; Linjakumpu 2008, 32.) Se, miten esihenkilö käyttäytyy, puhuu tai käyttää vaikutusvaltaansa vaikuttaa ihmisiin. Esihenkilö toimii esikuvana ja hänen toimintaansa seurataan tarkasti. Esimerkiksi se, miten esihenkilö saapuu kokoukseen tai miten hän sieltä poistuu vaikuttaa ihmisiin. Ihmiset tekevät havaintoja ja oletuksia millaisella mielentilalla esihenkilö vaikuttaa olevan, millaista energiaa hän levittää ympärilleen, miten hän vie päätettyjä asioita loppuun tai miten hän mahdollisesti vähättelee asioita. Hyvä tunnejohtaja on tietoinen omista tunteistaan ja osaa ilmaista niitä. Hän osaa lukea yhteisön ja tiimin tunteita esimerkiksi vuorovaikutus- ja päätöksenteko tilanteissa sekä sietää hyvin stressiä. Tunnetaidoiltaan heikko esihenkilö saattaa vaikuttaa kylmältä, empatiakyvyttömältä ja vaikeasti lähestyttävältä. Tunnetaidoiltaan heikon esihenkilön voi olla vaikea vaikuttaa työntekijöihinsä. (Rantanen ym. 2020, 205-206.)

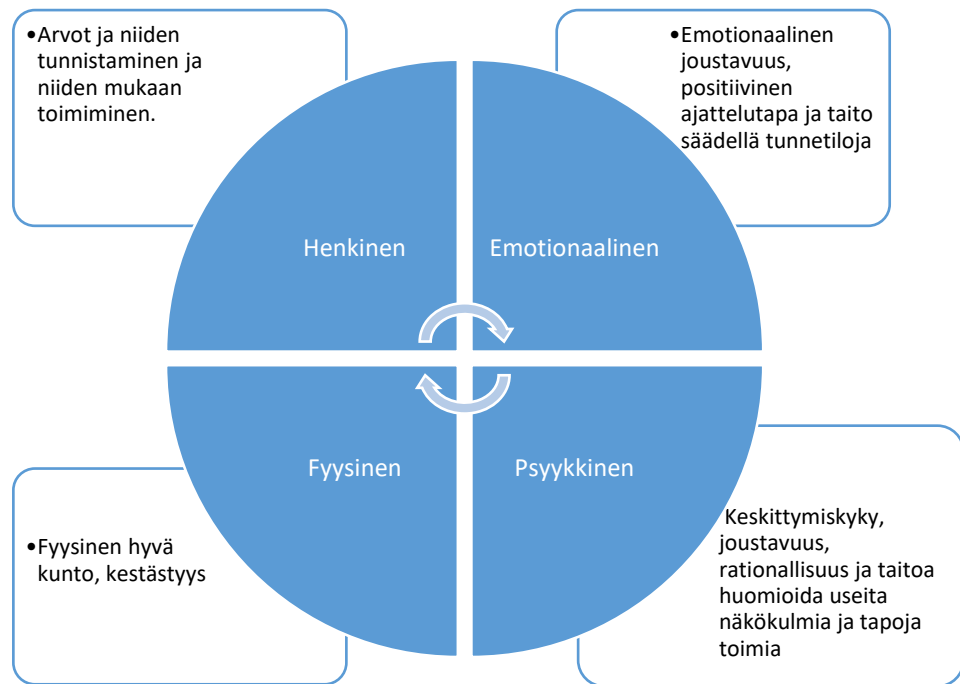
Työpaikan tunnejohtaminen ei ole ainoastaan esihenkilön vastuulla. Jokaisen ihminen on vastuussa omista tunteistaan. Kukaan ei voi vaikuttaa siihen mitä tunteita kokee, mutta jokaisella ihmisellä on vastuu, miten suhtautuu tunnekokemuksiin ja miten niiden kanssa toimii.

Tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja ilmaiseminen vaativat tunnetaitoja. Työpaikoilla tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, miten tunteita voi ilmaista ja käsitellä. Kun tämä ymmärrys puuttuu, ongelmat voivat jäärä ratkaisemattomiksi. Ymmärryksen puute voi johtaa esimerkiksi irtisanoutumisiin, kun työntekijöiden turhautuminen kasvaa liian suureksi. Toisinaan tämä voi olla ainoa oikea ratkaisu. Tavallisesti tähän ratkaisuun johtaa vuosien turhautuminen siihen, kun esihenkilö, kollega tai työtiimi ei ole lukenut työntekijän ajatuksia, eikä ole osannut vastata hänen tarpeisiinsa. Mitä jos turhautumisen olisi sanonut ääneen? Turhautumisen sanoiksi pukemisessa tunnetaidoilla on merkittävä rooli. (Rantanen ym. 2020, 20-21.)

4.2 Traumainformoituneella johtamisella työhyvinvointia

Traumainformoitunut esihenkilö mahdollistaa jälkitraumaattisen kasvun työyhteisössään. Traumainformoitunut esihenkilö on myötätuntoinen, ymmärtää traumasta selviytymisen vaiheet ja kykenee asettumaan samalle aaltopituudella ihmisten kanssa, jotka on kokeneet traumaattisen tapahtuman tai kamppailevat kriisin kanssa. (Kolaroutis & Pole 2021, Sarvela 2023 mukaan.)

Työntekijöiden turvallisuuden tunne, resilienssi, jälkitraumaattinen oppiminen ja kasvu ovat asioita, joiden vahvistaminen ovat hyvälle esihenkilölle tärkeitä. Resilienssi eli ns. kimmoisuus tai sietokyky, tukee kriiseistä selviytymistä. Korkea resilienssi vahvistaa ja tukee hyvinvointia, terveitä vuorovaikutussuhteita ja tasapainoista yhteisöä. Resilienssi muodostuu psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä ja emotionaalisesta terveydestä. Resilienssin eri osat ja niiden sisältämät voimavarat on esitelty kuviossa 3. Resilienssin osaelementit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisvaltaisesti työssä jaksamiseen. Resilientti työntekijä tai työyhteisö on esimerkiksi kykenevämpi kohtaamaan haasteita tai vaikeita tilanteita joustavasti ilman selviytymisvasteisiin takertumista. Resilienssiä voi kehittää turvallisten ihmissuhteiden ja kokemuksellisen oppisen avulla. (Sarvela 2023; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.6.)



Kuvio 5: Resilienssin osaelementit (McCraty & Atkinson 2012; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.6. mukaan)

Selviytymisvaste on ihmisten kykyä reagoida ja mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Esimerkiksi akuuttiin henkiseen kuormitukseen. Selviytymisvaste voi olla psyykinen, fyysinen tai emotionaalinen. Sen tarkoituksena on ylläpitää ihmisen elimistön tasapainoa vaikeassa tilanteessa. Selviytymisvasteet ovat erilaisia ihmisillä ja ne kehittyvät lapsuuden ja nuoruuden aikana. Esimerkiksi turvattomissa olosuhteissa kasvaneiden ihmisten selviytymisvaste voi olla tilanteesta pakeneminen tai väkivaltainen käyttäytyminen toista ihmistä kohtaan. (Sarvela 2023.)

Jälkitraumaattinen oppiminen ja kasvu tukevat uusien mahdollisuuksien kohtaamisessa, omien voimavarojen tiedostamisessa, itsensä arvostamisessa ja henkisessä kasvussa. Jälkitraumaattinen kasvu tukee myös laadukkaampien ihmissuhteiden syntymistä ja ylläpitämistä. (Sarvela 2023.)

Kriisitilanteissa ja niiden jälkeen esihenkilön velvollisuutena on huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä henkilökohtaiseen työhönsä. Työhönsä lisäksi työntekijöiden toiveesta tulee heille järjestää myös tilanteiden purku. Työyhteisön on hyvä olla valveutunut tunnistamaan tilanteet, joissa purun mahdollisuutta pitäisi tarjota aktiivisesti traumatoituneen asian kokeneelle työntekijälle. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä on kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa. Myös lastensuojelun arviointi- ja selvittelytyössä korostuvat tilanteet, joissa asiakkaat ovat käyttäytyneet väkivaltaisesti päihteiden vaikutusten alaisina. (Hipp & Surakka 2023, 176.) Työyhteisössä voidaan käydä yhdessä traumaattista tilannetta läpi esimerkiksi empatiakartan avulla. Empatiakartta on työkalu, jonka

avulla voidaan lisätä ja syventää ymmärrystä tietystä tilanteesta, tapahtumasta, asiasta tai esineestä. Empatiakarttaa voi hyödyntää traumaattisten tilanteiden läpikäymisessä esimerkiksi kirjaamalla karttaan ylös tilanteessa olleiden ihmisten tuntemuksia, ajatuksia, näkö-, kuulo- ja hajuaistimuksia. Ylös kirjattuja asioita käydään läpi yhdessä, mitä niistä voi oppia tai mitä niistä seurasi. (Bland 2020.)

Traumaattisia tilanteita käsitellessä ja läpi käydessä työpaikalla esihenkilön on tärkeä noudattaa hyviä eettisiä ohjeistuksia trauman käsittelemisessä. Joitakin hyviä eettisiä ohjeita, joita on hyvä käyttää traumaattisia asioita käsitellessä ovat seuraavat: älä tee valheellisia lupauksia, älä anna virheellistä tietoa, ole rehellinen ja luotettava ja vaikka henkilö ei haluaisi apua heti tee tietoiseksi, että apua on saatavilla myös myöhemmin. (WHO 2011.)

Bloom (2014) kirjoitti USA:ssa tehdystä tutkimuksesta, missä tutkittiin sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden työntekijöiden tunnetaitoja. Tutkimuksessa todettiin, että näissä palveluissa ammattilaiset kohtaavat haastavasti käyttäytyviä asiakkaita. Asiakkailta voi olla suuria haasteita esimerkiksi vuorovaikutustaidoissa ja itsensä ilmaisemisessa erityisesti suurien tunnetilojen aikana. Näihin haasteisiin vastaaminen on kuormittavaa ja vaatii ammattilaiselta hyviä emotionaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja. Haastavat ja henkisesti kuormittavat tilanteet voivat olla ammattilaisia traumatisoivia. Tutkimuksessa tutkittiin sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden työntekijöiden traumataustoja. Tutkimuksessa saatiin selville, että suurella osalla työntekijöistä oli samanlaisia traumakokemuksia kuin kohtaamallaan asiakkailla. Vaikka traumatisoituneiden ihmisten kanssa työskenteleminen on stressaavaa ei vastuuta kuormituksesta katsottu voivan yksin vierittää asiakkaiden harteille. Suurimmat syyt stressin ja kuormituksen syntyyn traumatyöskentelyssä olivat työpaikan toimintakulttuurissa, työpaikan vuorovaikutussuhteissa ja työpaikan tunneympäristössä. (Bloom 2014, 29-30.)

Työhyvinvointia voi ylläpitää ja kehittää työpaikoissa, joissa työntekijät kohtaavat traumaattisia tilanteita, nk. turvapaikkamallin avulla (eng. The Sanctuary Model). Turvapaikkamalli on kehitetty parantamaan työntekijöiden kykyä kohdata traumatisoituneita lapsia, nuoria ja heidän perheitään. Jotta tämä olisi mahdollista, työpaikoilla tulisi tunnistaa ne toimintatavat ja käytännöt, jotka eivät sovi traumainformoituneeseen työtapaan ja kehittää näiden tilalle uusia hyödyllisiä toimintatapoja ja käytäntöjä. Tämänkaltainen muutos toimintakulttuurissa vaatii radikaaleja muutoksia organisaation ajattelutavassa; miten traumaattisiin tilanteisiin on perinteisesti reagoitu. Organisaation toimintakulttuuri ja ajattelutapa näkyvät työyhteisön arkipäiväisissä olettamuksissa ja toimintamalleissa, mutta ne ohjaavat alitajuntaisesti myös yksittäisen työntekijän ajatuksia siitä, mitä hän työpaikalla voi ajatella asioista tai miten hän voi reagoida työpaikalla tilanteisiin. Organisaation toimintakulttuurin muutos vaatii esihenkilöltä suuria ponnistuksia toimia esimerkkinä työntekijöilleen, jotta nämä voisivat muuttaa omia juurtuneita tapojaan ja näin ollen siirtää näitä uusia parempia reagoitintapoja

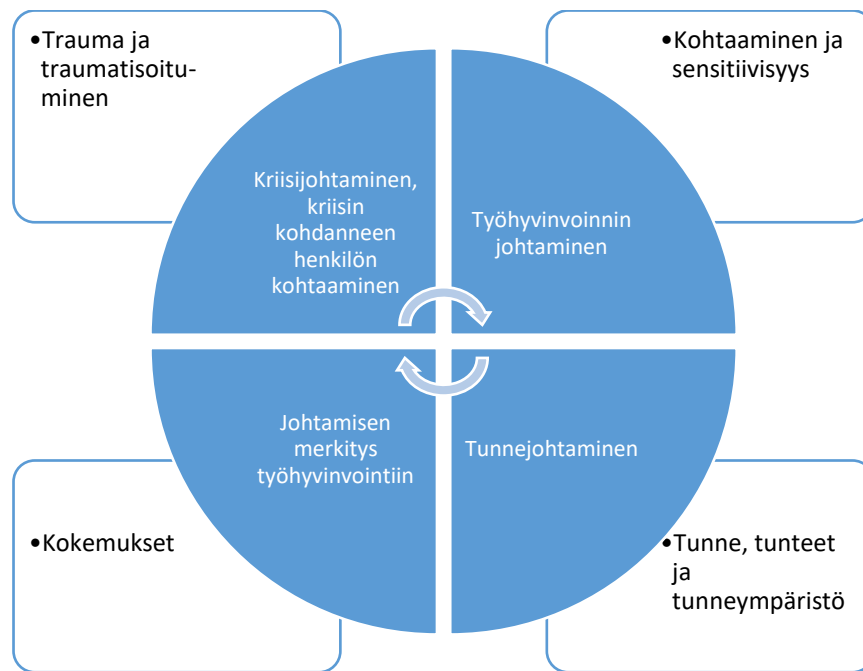
asiakkailleen. Turvapaikkamallissa tärkeätä on ymmärtää, miten myrkyllistä stressi on ja miten trauma on vaikuttanut ihmiseen. (Bloom 2014, 31.)

4.3 Tietoperustan synteesi

Tutkimuksellisen kehittämisen opinnäytetöihin, kuten muihinkin tutkimuksiin, kuuluu tärkeänä osana kirjallisuuskatsaus eli tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen tietoperustasta selviää, mistä näkökulmista ja miten tutkimuksen aihetta on aiemmin tulkittu. Tietoperusta antaa kuvan myös siitä, miten suunnitteilla oleva tutkimus, opinnäytetyö, liittyy aikaisempaan ja olemassa oleviin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Kuviossa 6 esitellään teoreettisen viitekehysten keskeiset termit ja teemat. Termit ja teemat ovat ohjanneet tiedonkulkua ja rajanneet sitä, mitä teoksia on hyödynnetty tutkimuksellisen kehittämisen tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Valitut termit ja teemat on valittu vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta; tutkimuksellisen kehittämisen tehtävä on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tehtävänä on tarkastella myös sitä, millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen menetelmät tarpeellisiksi, miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miksi he ovat kokeneet menetelmän tarpeelliseksi. Esihenkilöiden kokemusten lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan mitä hyötyä työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisesta työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esille rakenteellisia heikkouksia ja luoda käsitys sille, miksi kriisijohtaminen on tärkeää lastensuojelussa ja sille, miten ja kuinka kriisit vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin.

Teemat näkyvät myös aineiston keruumenetelmän, puolistrukturoidun teemahaastattelun, rungoissa. Haastatteluiden ensimmäinen teema käsittelee kriisijohtamista. Kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat: Mitä haastateltavat ajattelevat kriisijohtamisen olevan ja mitä he pitävät siinä tärkeänä? Haastattelun toisen osan teema käsittelee esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisesta. Toisen osan teemat eroavat toisistaan hieman haastateltavan aseman mukaan. Esihenkilöiden haastattelun toisen teeman kysymykset kohdistuvat siihen, miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miten he ovat kokeneet sen tukeneen työntekijöitä. Työntekijöiden haastattelun toisen osan teemat käsittelevät työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisesta. Tärkeätä haastattelun teemojen luomisessa on pitää mielessä tutkimuskysymykset, joihin halutaan saada vastaus. Tutkimuskysymykset muodostavat kokonaisuuden, mikä mahdollistaa erilaisten kysymysten esittämisen erihenkilöille. (Eskola ym. 2018, osa 1.)



Kuvio 6: Tietoperustan synteesi: keskeiset termit ja teemat

5 Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyön tehtävänä on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä tutkitaan, millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen menetelmät tarpeellisiksi. Opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaukset siihen, miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miksi he ovat kokeneet menetelmän tarpeelliseksi. Esihenkilöiden kokemusten lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, mitä hyötyjä työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisesta työhyvinvointiinsa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön tehtävänä on haastatteluista nousseiden rakenteellisten heikkouksien pohjalta luoda kriisisuunnitelman malli, jota voitaisiin yleisestikin hyödyntää lastensuojelunyksiköissä kriisitilanteissa.

Tutkimuskysymyksillä kuvataan kehittämistoiminnan tarkoitusta sekä sitä, mihin halutaan lähtökohtaisesti saada vastaus (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten lastensuojelun esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään?
2. Miten työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisen vaikuttaneen työhyvinvointiinsa?
3. Miten saatujen vastausten pohjalta voidaan luoda työhyvinvointia tukeva kriisisuunnitelmamalli lastensuojelunyksiköihin?

Tutkimuksellinen kehittäminen on konkreettista toimintaa, missä pyritään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistyöllä on aina jokin kohde. Kehittämisellä voidaan tavoitella toimintavan tai toimintarakenteen muuttamista paremmaksi. Tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14-18.) Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisen kohteina on tutkimukseen osallistuvien kokemukset kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on haastatteluista nousseiden rakenteellisten heikkouksien pohjalta luoda kriisisuunnitelmamalli, jonka avulla esihenkilöt voivat johtaa paremmin työntekijöidensä ja koko työyhteisön työhyvinvointia kriisitilanteissa.

Kehittämistyön lisäksi tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voi siirtää käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä nämä osa-alueet yhdistyvät konkreettiseksi kehittämistoiminnaksi, mikä sisältää tutkimuksellisen lähestymistavan. (Toikko & Rantanen 2009, 19-23.) Opinnäytetyön tutkimuksellisena tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on luoda lastensuojelun esihenkilöille ehdotus paremmasta kriisisuunnitelmasta, jonka avulla esihenkilöt voivat paremmin johtaa työntekijöidensä ja työyhteisönsä työhyvinvointia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset kerättiin puolistrukturoidulla yksilöhaastattelumenetelmällä, joiden aikana tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat ja kuvasivat heidän kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden rakenne muodostui strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun ohjeistuksia noudattaen. Haastatteluissa tarkastelun keskeisissä rooleissa olivat tutkimukseen osallistuvien ihmisten kokemukset ja tulkinnat kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Kokemusten koettiin tukevan parhaiten opinnäytetyön kehittämistyön tavoitetta.

Laadullisen tutkimuksen luonne valikoitui opinnäytetyöhön sen sopivuuden vuoksi. Opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on kuulla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia heidän itsensä kertomina. Tähän sopi käyttää haastattelu menetelmä. Tutkimuksen aihe oli siihen osallistuville mahdollisesti herkkä ja tunteita nostattava. Aiheen herkkyys ja sensitiivisyys tukivat laadullisen tutkimusmenetelmien sopivuutta opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiksi. Laadullisen tutkimuksen menetelmät sopivat määrällisen tutkimuksen menetelmiä paremmin silloin, kun tutkitaan sensitiivisiä aiheita. (Kallinen, Pirskanen & Rautio 2018, 39-40; Metsämuuronen 2006, 113; Pusa & Juuti, osa 4.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimukselliset menetelmät koettiin tukevan kehittämistyön tavoitteen saavuttamista paremmin kuin, jos tutkimus olisi toteutettu määrällisenä. Laadullisen tutkimuksen metodien ajateltiin tukevan osallistujien kuulluksi tuleamista. Tutkittavat saivat kertoa kokemuksistaan vapaasti ilman, että heidän vastauksiaan olisi ohjattu esimerkiksi erilaisilla vastausvaihtoehdoilla. Tämän ajateltiin tukevan myös kerätyn aineiston pohjalta muodostettavan tiedon syntymistä.

Opinnäytetyö on osa ihmistieteitä, koska tutkimuksen kohteina olivat ihmisten kokemukset ja heidän muodostamansa merkityssisällöt tutkittavasta aiheesta. Ihmistieteissä on tavallista käyttää sellaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla on helppo päästä lähelle haluttuja merkityksiä, merkityksenantoprosesseja ja kokemuksia, joiden kokemushistorian varaan tutkimuksen aineisto osittain rakennetaan. (Pusa & Juuti 2020, osa 1). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien tukena käytetään saksalaisen filosofin Edmund Husserlin fenomenologista lähestymistapaa sitä soveltaen. Husserlin fenomenologiaan sovelletaan erityisesti opinnäytetyön aineiston analysoinnissa. Husserlin fenomenologiassa ajatellaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vastaavan heille esitettyihin kysymyksiin kokemushistoriansa mukaisesti. Eli vastaajien uskotaan kertovan totuudenmukaisesti mitä ovat kokeneet, tunteet tai millaisia ajatuksia heillä on tutkittavasta aiheesta. Näitä vastauksia tulkitaan ja reflektoidaan tavallisesti tutkijan kokemusten pohjalta. (Pusa ja Juuti 2020, osa 1.) Tutkimuksen eettisyyden ja saatujen tulosten luotettavuuden näkökulmasta tutkittavien kokemuksia on tulkittu ja analysointi objektiivisesti ja aineistosta on pyritty löytämään vain tutkimuksen kohteen ja tavoitteen kannalta mielenkiintoisimmat teemat ja näkökulmat.

5.1 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmien tukena käytettiin fenomenologista lähestymistapaa sitä soveltaen. Fenomenologisen lähestymistavan rinnalle valikoitui hermeneutiikka aineistotulkinnan tueksi. Tutkimussuuntaukset sopivat tutkimuksen kohteiden merkityksen tarkastelemiseen. Fenomenologisen tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat inhimilliset kokemukset ja niiden merkitykset. Hermeneuttinen suuntaus otettiin osaksi tutkimusta, koska tutkimuksellisessa kehittämisessä oli tarve tulkita aineistoa. (Pusa & Juuti 2020, osa 4; Laine 2018, osa 1; Tuomi & Sarajärvi 2018, 39-40; Metsämuuronen 2006, 92.)

Opinnäytetyössä hermeneutiikalla tarkoitetaan kerätyn aineiston ymmärtämistä ja tulkitsemista. Hermeneutiikalla aineistosta pyrittiin ymmärtämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näiden merkityssisältöjen tulkinnalla kriisijohtamisen hyviä ja huono menetelmiä.

Fenomenologisessa tutkimuksessa on tavallista, että aineistosta voi nousta esille sellaisia asioita, joita ei ole osattu ennakoida. Nämä vaietut asiat ovat tärkeitä, kun kokemuksille halutaan luoda merkitys ja tutkittavasta ilmiöstä halutaan luoda käsitteitä. (Laine 2018, osa 1; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40-41.)

Tutkimuksessa oli odotettavissa, että tutkittavien vastauksista nousi esille sellaisia asioita, joita ei ole aikaisemmin käsitelty työelämässä. Näiden tukahdutettujen asioiden esiin tuominen anonyymisti turvalliseksi koetussa tilanteessa viittasi siihen, ettei asioita ole voinut tai uskallettu tuoda esille tai käsitellä työyhteisöissä. Näiden asioiden esiin tuominen oli tärkeä osa opinnäytetyön kehittämistoimintaa ja johtopäätösten muodostamista.

Fenomenologisessa tutkimustavassa tutkittavien kokemuksiin vaikutetaan mahdollisimman vähän tutkimuksen aikana. Esimerkiksi haastattelukysymykset muodostetaan mahdollisimman avoimiksi. (Virtanen 2006, 170.) Opinnäytetyössä fenomenologista tutkimuksellista lähestymistapaa sovellettiin aineiston keräämisen vaiheessa. Haastatteluiden teemat ohjasivat tutkittavien vastauksia tutkimuksen kannalta haluttuihin teemoihin sopiviksi. Haastatteluiden kysymykset oli muodostettu niin, että haastatteluista saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Näiden metodologisten menetelmien sisälle oli kuitenkin jätetty tutkittavalle tilaa. Esimerkiksi tutkittavien vastauksia ei kontrolloitu tai ohjattu, vaan tutkittavat saivat haastatteluiden aikana kertoa kokemuksistaan vapaasti. Usea haastattelu muodostuikin reflektoivaksi pohdinnaksi kriisijohtamisesta, kun moni vastaaja ryhtyi haastattelun aikana vasta pohtimaan omia käyttämiään menetelmiään tai kokemuksiaan.

Hermeneuttisessa tutkimustavassa kerättyä aineistoa pyrittiin tulkitsemaan ja ymmärtämään kokemushistorian avulla. Ihmistieteissä voi olla vaikea tulkita, mistä näkökulmista tutkittavat ovat vastanneet kysymyksiin. Aineistoa voi tulkita monesta eri näkökulmasta (esimerkiksi organisaation näkökulmasta tai sosiaalisista ja kulttuurillisista näkökulmista). (Laine 2018, osa 1; Virtanen 2006, 204-207; Pusa & Juuti 2020, osa 4.) Opinnäytetyössä päätettiin tulkita aineistoa tutkimusongelmien näkökulmasta; miten on kriisijohdettu ja miten johtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiin. Näin kerättyä aineistoa pystyttiin ymmärtämään. Ymmärtämällä aineistoa siitä pystyttiin muodostamaan tutkimusongelmiin vastaavia kokonaisuuksia. Ymmärtämistä tuki myös opinnäytetyötä varten opiskeltu aikaisempi tutkittu tieto.

Hermeneuttisessa ymmärtämisessä keskitytään myös tarkastelemaan ihmisten kommunikointia ja heidän käyttämiään ilmaisuja. Ymmärtämistä voi tukea kirjaamalla ylös aineiston tulkitsemista tukevia huomioita aineiston keräämisen vaiheessa. (Laine 2018, osa 1; Pusa & Juuti 2020, osa 4.) Haastatteluiden aikana pidettiin päiväkirjaa, mihin merkittiin ylös haastatteluiden aikana huomatuja mielenkiintoisia havainnot. Esimerkiksi käytetyt erikoiset sanavalinnat tai vuorovaikutustilanteen herättämät tuntemukset kirjattiin ylös. Haastatteluiden vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin ytimessä oli saada vastaaja kertomaan kokemuksiansa merkityksestä hänelle itselleen. Lopullisesta aineistosta eri merkityskokonaisuuksista muodostettiin kokonaisuus, joka sisälsi eri merkityskokonaisuuksien yhteneväiset merkitykselliset kokemukset tutkittavasta aiheesta. Näin pyrittiin muodostamaan kokonaisuus, jota voisi soveltaa aiemmin tutkittuun tietoon.

5.2 Aineiston kerääminen

Ihmisiä ja heidän kokemuksiaan tutkittaessa käytetyin tutkimusmenetelmä on haastattelu. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on sitä paras kysyä tältä itseltään. (Kallinen ym. 2018, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Haastattelumenetelmä

valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska se tuki tutkimuksen tavoitetta: halua tietää, mitä ihminen ajattelee kokemuksistaan.

Fenomenologisessa tutkimuksessa on hyvä tutkia sellaisia henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä kokemuksia (Pusa & Juuti 2020, osa 6; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74; Tuomi & Sarajärvi 2019, 85). Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneille henkilöillä oli pitkät, toisistaan erilaiset työhistoriat lastensuojelusta ja jokainen heistä oli kokenut työhistoriansa aikana jonkinlaisia kriisitilanteita. Esimerkiksi covid-19 pandemia oli yhdistävä kriisitilanne vastaajien kokemuksissa.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Puolistrukturoidussa haastatteluissa on tyypillistä, että kysymysten muoto ja järjestys on jokaisella kerralla samana. Haastatteluiden runko annetaan tavallisesti tutkittaville etukäteen tutustuttavaksi, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja palauttaa mieleensä ajatuksia, prosesseja ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu tukee tutkimuksen johtopäätösten muodostamista niin, että ennalta päätetyt teemat ja kysymykset varmistivat sen, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. (Eskola ym. 2018, osa 1; Pusa & Juuti 2020, osa 6.; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88; Metsämuuronen 2006, 114-115; Kallinen ym. 2018, 50.)

Opinnäytetyön puolistrukturoitu haastattelu luotiin opinnäytetyön tutkimussuunnitelman teoreettisen viitekehyksen pohjalta etukäteen ennen haastatteluja. Näin haastatteluja pystyttiin ohjaamaan ilman liiallista kontrollia. Haastattelut etenivät ennalta päätettyjen kysymysten mukaan, mutta haastatteluihin oli jätetty tilaa tarkentaville kysymyksille ja keskustelulle päätetystä teemasta, kriisijohtamisesta. Haastatteluiden aikana puolistrukturoidusta mallista poikettiin ja keskustelu eteni vapaasti. Joidenkin tutkittavien vastaukset synnyttivät enemmän lisäkysymyksiä, jolloin vuorovaikutustilanteet muodostuivat tutkijan ja tutkittavan yhteiseksi pohdinnaksi tutkittavasta aiheesta.

Haastatteluilla kerätyn aineiston ja muodostuvien johtopäätösten luotettavuutta tukee, jos aineiston keräämisen vaiheessa haastattelut tallennetaan. Tallentaminen tukee aineiston litterointia ja läpikäymistä. (Pusa & Juuti 2020, osa 4.)

Opinnäytetyössä tavoitteena oli saada kerätyksi sellainen aineisto, mistä voi tehdä realistisia ja todenmukaisia johtopäätöksiä tutkittavaan ilmiöön. Jotta haastatteluista tehtävät johtopäätökset olisivat uskottavia, päätettiin haastattelut tallentaa. Tallentaminen tuki erityisesti haastatteluiden litterointia ja pelkistämistä. Litteroitu ja pelkistetty aineisto tuki analysointia ja helpotti kerätyn aineiston tulkitsemista ja ymmärtämistä.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä tiedotettiin useasti tutkimuksen aikana haastatteluiden tallentamisesta ja erilaisten tunnistetietojen, kuten äänen, keräämisestä. Haastattelut

järjestettiin Teams-sovelluksessa. Teams-sovelluksen hyötynä oli, että haastatteluista saatiin sekä ääni-, kuva- ja tekstitalenne samanaikaisesti. Teams-sovelluksen tuottama tekstitalenne oli epätarkka, joten aineiston litteroinnin ja pelkistämisen aikana tallenteet kuunneltiin useasti läpi. Kuvatallenteita käytiin läpi uudelleen ja niistä pyrittiin havaitsemaan joitain tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia sanattoman viestinnän merkkejä. Esimerkiksi sitä, mitä tutkittavien ilmeet kertoivat heidän ajatuksistaan. Teams-sovelluksella järjestetyt haastattelut toimivat hyvin tutkimuksen aineiston keräämisessä. Joissakin haastatteluissa oli yhteysongelmia ja muutamassa haastattelussa sovellus ei tunnistanut puhuttua kieltä. Kielen tunnistamisen ongelmat tuottivat haastattelun sisällöstä englanninkielistä litterointia ennen kuin virhe onnistuttiin korjaamaan. Puoliksi englanninkielinen tekstitalenne haastatteluista oli käyttökelvoton, joka hidasti haastatteluiden pelkistämistä.

Yksittäisen haastattelun kestoa oli vaikea arvioida etukäteen. Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä arkaluonteisesta aiheesta, joten haastatteluiden järjestämisessä huolehdittiin, ettei haastateltavat kohta toisiaan. Haastattelut järjestettiin useina päivinä, jonka johdosta haastatteluiden aikana ei ollut vaaraa, että seuraava haastateltava olisi päässyt vahingossa liittymään Teams-kokoukseen mukaan kesken toisen osallistujan haastattelun. Haastatteluihin varattiin 60 minuuttia aikaa. Itse haastattelun arvioitiin kestävän 45 minuuttia, mutta haastatteluissa varauduttiin mahdollisiin tunnepurkauksiin ja taukojen pitämiseen. Toisen hyvinvointialueen esihenkilöt tulivat samasta organisaatiosta ja he toivoivat saada osallistua yhdessä haastatteluun. Toiveen mukaisesti heille järjestettiin yhteinen haastattelu. Loput neljä haastattelua järjestettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia.

Teemahaastatteluaineiston kerääminen toisena haastattelun muotona tuki tutkimuksen tavoitetta saada tietoa tutkittavien kokemuksista. Tietoa kokemuksista kerättiin ennalta päätettyjen teemojen pohjalta. Haastatteluiden runko muodostettiin niin, että haastattelut alkoivat helpoilla ja aiheeseen orientoivilla kysymyksillä. Osa kysymyksistä oli sensitiivisesti vaikeita ja mahdollisesti herättivät kipeitä muistoja tutkittavissa, ja tästä syystä haastattelut lopetettiin positiivisiin asioihin suuntaavilla kysymyksillä. Esimerkiksi työntekijöiltä viimeinen kysyttävä kysymys oli, miten kriisijohtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiin. Oletuksena oli, että vaikutukset ovat olleet positiiviset tai vastauksista kävisi ilmi mitä työntekijät kaipaavat esihenkilöltä lisää.

Koska opinnäytetyössä haastateltiin eri asemassa olevia henkilöitä, oli haastattelujen teemojen painotus erilainen. Haastattelutilanteissa panostettiin luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Tällä tavoin pyrittiin motivoimaan osallistujaa olemaan kokonaisvaltaisesti läsnä tilanteessa. Haastattelukysymykset oli muodostettu selkokielellä ja yksinkertaisiksi. Haastattelutilanteessa osallistujien kanssa keskustelua käytiin selkokielellä ilmiöstä ja aihetta selittäen. Haastatteluissa pyrittiin näin myös välttämään keskustelun muodostumista kysymys-vastaus-tyyppiseksi tilanteeksi.

Tärkeätä haastattelun teemojen luomisessa on pitää mielessä tutkimuskysymykset, joihin haettiin saada vastaus. Tutkimuskysymykset muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa erilaisten kysymysten esittämisen erihenkilöille. (Eskola ym. 2018, osa 1; Pusa & Juuti 2020, osa 6; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88; Metsämuuronen 2006, 115.) Haastatteluiden ensimmäinen teema käsitteli kriisijohtamista. Kysymyksenä tässä oli, että mitä haastateltavat ajattelevat kriisijohtamisen olevan ja mitä he pitävät siinä tärkeänä. Haastattelun toisen osan teema käsitteli esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisesta. Toisen osan teemat erosivat toisistaan hieman haastateltavan aseman mukaan. Esihenkilöiden haastattelun toisen teeman kysymykset kohdistuivat siihen, miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miten he ovat kokeneet sen tukeneen työntekijöitä? Työntekijöiden haastattelun toisen osan teemat käsittelivät työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisesta. Haastatteluiden aikana tutkittaville esitettiin lisäkysymyksiä ja joissakin haastatteluissa käytiin runsasta vuoropuhelua.

Haastattelut säilytettiin tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, mikä on salasanasuojattu. Haastatteluiden purkamisen ja litteroinnin jälkeen puretut ja litteroidut tiedostot siirrettiin muistitikulle ja alkuperäiset tiedostot poistettiin tietokoneelta. Tutkimuksen valmistuttua tiedostot tuhottiin. Tiedostoja käytettiin ainoastaan tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyön tutkimusta varten. Aineisto kerättiin, säilytettiin ja sitä käytettiin niin, että se oli järkevää ja turvallista.

Koska tutkimuksessa nauhoitettiin ja tallennettiin aineistoa, joka sisälsi yksityisihmisen puhetta, noudatettiin tutkimuksen aineiston keräämisessä, säilytyksessä ja tuhoamisessa EU:n tietosuojakäytäntöä (Liite 1). Tieteellisessä tutkimuksessa tietosuoja tarkoittaa kaikkia toimienpiteitä henkilötietojen keräämisessä, käsittelyssä ja poistamisessa. Tutkimukseen osallistuvat antoivat luvan henkilötietojensa keräämiseen tutkimukseen osallistumisen sopimuksessa. Henkilötietojen keräämisestä, säilyttämisestä ja tuhoamisesta tiedotettiin tutkittavia samassa sopimuksessa (Liite 2).

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisten tutkimusten perusanalyysimenetelmänä käytetään tavallisesti sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysissä voi joutua hämilleen aineiston laajuudesta. Aineistosta voi nousta esille paljon sellaisia mielenkiintoisia aiheita, joita ei ole osattu ennakkoon arvioida. Aineiston raportointi voi helposti kaatua siihen, että aineistosta yritetään analysoida ja raportoida kaikki mielenkiintoiset asiat. Tämän takia analysoinnissa on tärkeätä rajata aineistosta se, mitä halutaan tutkia. Se, mitä aineistosta halutaan löytää ja tutkia, on kerrottu tutkimuksen tarkoituksessa, tutkimusongelmissa tai tutkimustehtävässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-92.)

Haastatteluilla kerätyn aineiston analysointi helpottaa sen litterointi. Litteroinnin vaiheessa aineisto voidaan koodata tutkittavien mukaan. Litteroinnin vaiheessa aineisto voidaan myös

pelkistää. Koodaaminen helpottaa aineiston läpikäyntiä. Koodauksessa voidaan tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin viitata merkkijonolla. Esimerkiksi vastaaja [x], [y]...jne. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92; Pusa & Juuti 2020, osa 4; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010; Kuula 2011.) Opinnäytetyön aineisto rajattiin tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen. Haastatteluiden äänitallenteiden litterointi lisäsi haastatteluiden luotettavuutta ja helpotti analysointia. Litteroinnissa aineisto koodattiin, sen mukaan onko aineisto kerätty työntekijöiltä vai esihenkilöiltä. Koodaamista käytettiin vain analysoinnin vaiheessa, koska se helpotti aineiston läpikäyntiä ja siitä löydettyjen teemojen jaottelua. Aineiston koodaaminen jäsensi, mitä aineistosta käsitellään ja se tuki tekstin kuvailua.

Opinnäytetyö toteutettiin anonyymina tutkimuksena. Aineiston suorat tunnistetiedot poistettiin aineiston litteroinnin vaiheessa. Esimerkiksi, jos haastateltava oli puhunut vastauksessaan toisesta henkilöstä nimellä, tämän henkilön nimi poistettiin.

Aineiston litteroinnin jälkeen siitä etsittiin teemoja. Aineiston teemoittaminen oli varsinainen analysointivaihe, mutta tämä vaihe ei olisi ollut mahdollista ilman edellä mainittuja kahta ensimmäistä vaihetta. Haastattelun teemat jaettiin pienempiin osiin ja ryhmiteltiin erilaisiin aihepiireihin. Eri aihepiirien esiintymistä aineistossa vertailtiin keskenään. Ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin tutkimukseen sopivia teemoja. Tavoitteena on löytää tiettyä haluttua teemaa kuvaavia näkemyksiä. Aineistoa ryhmiteltiin esimerkiksi koettujen kriisien, tunteiden ja käytettyjen menetelmien mukaan. Aineiston ryhmittely ja teemoittaminen oli melko helppoa, kun aineisto oli kerätty teemahaastattelulla. Haastattelun teemat muodostivat aineiston jäsentelemisen.

Aineiston litteroinnissa ja merkityskokonaisuuksien vaiheessa aineistosta muodostettiin kokonaisuuksia, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiin. Tämä vaati aineiston pelkistämistä. Pelkistämisessä palattiin taas tarkastelemaan aineistoa tutkimuksen kannalta kiinnostavista lähtökohdista. Pelkistäminen ja merkityskokonaisuuksien hahmottaminen oli analysoinnin kriittinen vaihe. Tässä vaiheessa käytettiin tulkintaa päätettäessä, millä perusteilla erilaiset ilmaiset kuuluivat samaan tai eri kokonaisuksiin. Esimerkiksi aineiston pelkistämisestä taulukossa 1.

Taulukko 1: Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
No jos vaikka johonkin koronavirukseen mieltii, nii se on mun mielestä niinku kaikista kamalin tilanne oli monta kertaa se, että joku uusi vaikka säädös tuli tai joku	Kriisissä vaikeinta on, jos työntekijöille ei jaeta tietoa siitä mitä on tapahtunut tai tapahtuu. Esihenkilön pitää kommunikoida ja

käytäntö ja sitten tätä hyssyteltiin kun ei tiedetä tykkääkö työntekijät nyt tästä ratkaisusta vaan ei kun pitää niinku olla avoin ja suora ja viestiä ja kertoa että minut nyt tapahtuu.	viestiä työntekijöiden kanssa suoraan ja avoimesti.
---	---

Analyysia jatkettiin pelkistämisen ja merkityskokonaisuuksien rakentamisen jälkeen jaottele- malla muodostettuja kokonaisuuksia alakategorioihin, yhdistelemällä eri alakategorioita toi- siinsa ja muodostamalla yläkategorioita. Yläkategorioille muodostettiin niiden sisältöä ku- vaava otsikko. Viimeiseksi eri yläkategoriat yhdistettiin toisiinsa kaikkia kategorioita kuvaa- vaksi kategoriaksi. Kaikki ala-, ylä- ja pääkategorioiden avulla tavoitteena oli pystyä vastaa- maan tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli löytää vastauksista mielenkiintoisia teemoja, jotka mahdollisesti tukisivat myöhempiä jatkotutkimuksia. Johtopäästön arvioinnissa otettiin huomioon, että aineiston analysointi ja johtopäätökset muodostettiin tutkimukseen osallistu- neiden tulkinnoista kokemuksistaan, joita tutkija tulkitsee. Taulukossa 2 esimerkki aineiston ryhmittelystä.

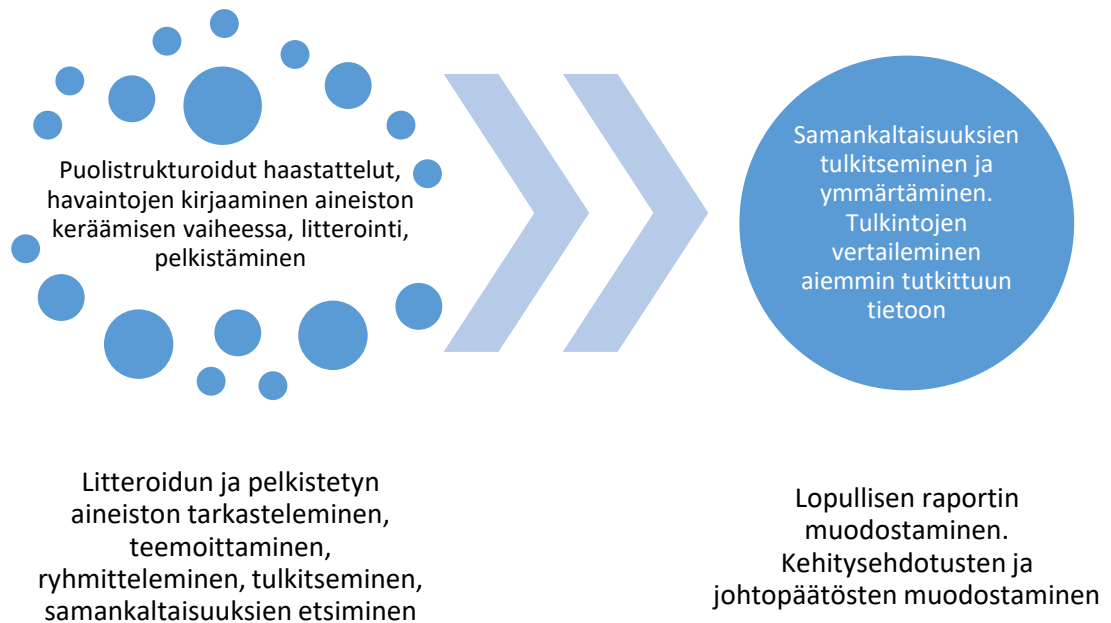
Taulukko 2: Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
Kriisijohtaminen on ennen kaikkea ihmisten ja tuntei- den johtamista.	Tunteet, arvot, kohtaaminen	Tunnejohtaminen

Raportointi on analysoinnin viimeinen vaihe. Raportoinnin vaiheessa päätetään, etsitäänkö ai- neistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Opinnäytetyön analy- soinnissa aineistosta pyrittiin löytämään eri työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksista sa- mankaltaisuuksia. Työntekijöiden vastauksista luotiin merkityskokonaisuuksia, jotka kuvasivat heidän kokemuksiaan. Samoin esihenkilöiden vastauksista. Näitä merkityskokonaisuuksia ver- tailtiin keskenään ja niistä etsitään erilaisuuksia, joista muodostettiin tutkimuksellisen kehittä- mistyön tulokset.

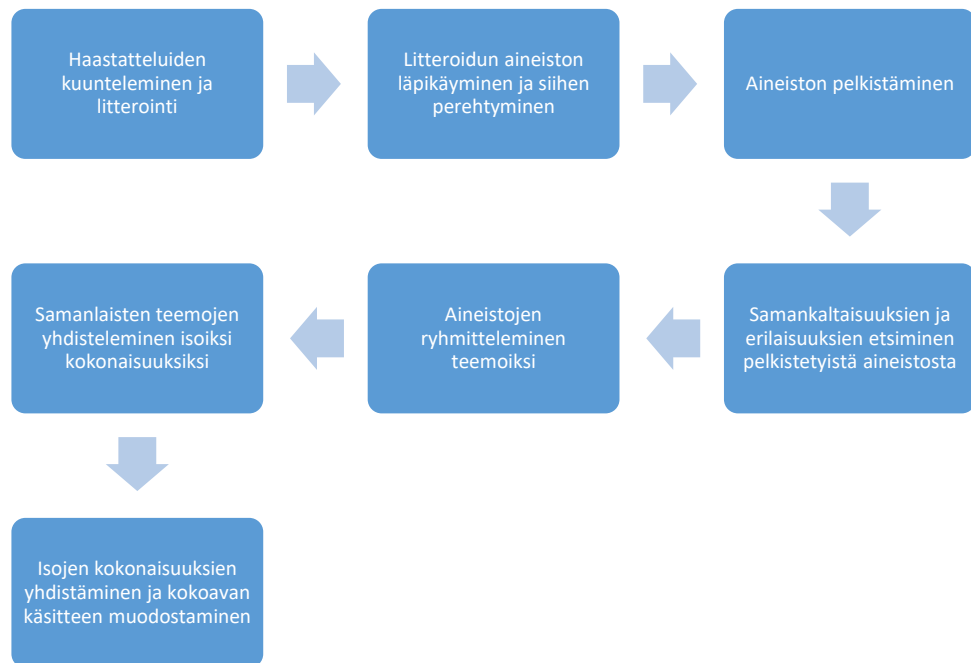
Laadullisessa tutkimuksessa aineiston raportointi on tärkeä vaihe. Tutkimusraportti muodos- taa tulkitun kokonaisuuden. Aineistoa analysoidessa ja raportoidessa tutkija on myös sen tul- kitsija. Lopullinen tutkimusraportti on siis tutkijansa näköinen. Joku toinen tutkija saattaisi tehdä erilaisia tulkintoja samasta aineistosta tai saattaisi pitää eri asioita tärkeänä. (Kivi- niemi 2018, osa 1.) Kiviniemi (2018) lainaa tekstissään Palosta (1988), joka on todennut, että tutkimusraportti on aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä (Palonen 1988; Kiviniemi 2018, osa 1 mukaan). Tämä näkökulma huomioiden tutkijan on tärkeä pyrkiä

muodostamaan johdonmukainen käsitys tulkinnoistaan ja tämän täytyy pystyä perustelemaan, miksi ja miten on tulkintoihin päätynt. Laadullisessa tutkimuksessa, missä aineisto on kerätty haastattelussa, aineiston perusteella tehdyt tulkinnot ja käsitteellisyydet voi olla vaikea todentaa. Tutkijan onkin tärkeää muodostaa lukijalle selkeä käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja raportissaan tarjota lukijalle välineet arvioida, onko tutkijan tekemät johtopäätökset ilmiöstä luotettavia. (Kiviniemi 2018, osa 1.) Kuvio 7 kuvaa aineiston analysointia. Valittu kuvio kuvaa, miten kaoottiselta vaikuttavasta aineistosta kehittyi yhtenäinen kokonaisuus.



Kuvio 7: Aineiston analysointi

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta valitaan ne aiheet analysoitaviksi, jotka ovat linjassa tutkimuksen tarkoituksen tai tehtävänasettelun kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95). Tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyössä aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä analyysia. Analysoinnissa tutkimusaineistosta muodostettiin teorettinen kokonaisuus. Kuvio 8 kuvaa aineiston sisältöanalyysin etenemistä aikajärjestyksessä.



Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109)

Opinnäytetyössä aineisto kehittyi ja muotoutui prosessin aikana. Tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyön tutkittavan ilmiön ymmärtämisen keskiössä olivat inhimilliset tekijät, kuten kokemukset, tunteet ja traumat. Näitä oli vaikea ennustaa etukäteen, tutkimuksen aineisto kehittyi sitä mukaan, kun ymmärrys tutkittavista syveni.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ja tutkimuskysymykset ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Haastatteluilla kerätty aineisto harvoin tarjoaa suoran vastauksen kysymyksiin. Aineiston analysointia helpottaa, kun aineistoa kerätessä, sen vaiheista ja haastatteluiden aikana heränneistä ajatuksista, havainnoista ja alustavista tulkinnoista pidetään kirjaa. (Hyvärinen ym. 2010.) Opinnäytetyön haastatteluiden aikana pidettiin päiväkirjaa haastatteluiden aikana heränneistä huomioista. Nämä tukivat analysointia. Esimerkiksi aineiston keräämisen ja analysoinnin aikana päiväkirjamerkintöjen avulla pystyttiin pohtimaan, miksi tietty haastattelu tuntui onnistuneemmalta tai herätti enemmän ajatuksia kuin toinen? Päiväkirjamerkinnot toimivat analysointia tukevinä analyttisinä kysymyksinä.

6 Tulokset

Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa keskitytään esihenkilöiden vastauksissa tulkitsemaan heidän ajatuksiaan kriisijohtamisesta, heidän käyttämiään menetelmiä ja kokemuksia niiden tarpeellisuudesta. Työntekijöiden vastauksissa tulkitaan työntekijöiden kokemuksia, miten heitä on kriisijohdettu ja miten he ovat koneet menetelmien tarpeellisuuden ja vaikuttavuus-

den. Lopuksi esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena luotu ehdotus kriisijohtamisen malli lastensuojelun kriisitilanteiden johtamiseksi.

Tulokset kuvataan tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

6.1 Miten lastensuojelun esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään

Lastensuojelun esihenkilöt kokivat kriisijohtamisen olevan poikkeustilanteessa tapahtuvaa toimintaa, jolla vastataan johonkin normaalista poikkeavaan. Esihenkilöt määrittivät kriisin hieman eri tavoin. Kriisin ajateltiin olevan selkeästi ulkopuolisen tekijän luoma uhka, joka kohdistuu työyhteisöön. Esimerkiksi työnkuvan tai työtapojen muutokset miellettiin työyhteisön ulkopuolelta tuleviksi kriiseiksi. Kriisin ajateltiin voivan syntyä myös työyhteisön sisältä. Esimerkiksi erimielisyydet työryhmässä, jotka voivat eskaloitua kiusaamiseksi tai haitata muuten työskentelyä työryhmässä. Huolimatta erilaisista määritelmistä esihenkilöt määrittivät kriisijohtamisen olevan johtamisen toimintaa, millä vastataan johonkin työryhmää konkreettisesti uhkaavaan asiaan.

Kriisijohtamisessa on tärkeitä tunnistaa, minkä tyyppisiä kriisejä on. Johtamisen menetelmät riippuvat kriisin luonteesta. Voi olla asiakkaiden tai heidän verkostojensa synnyttäviä kriisejä tai työyhteisöstä nousevia kriisejä. Yhteistä on kuitenkin, että toiminta pystyttäisiin palauttamaan normaaliksi mahdollisimman nopeasti. (Lastensuojelun esihenkilö)

Työpaikalla tapahtuvasta väkivallasta voidaan erottaa kaksi muotoa: asiakastyöväkivalta ja työväkivalta. Työväkivalta voi olla työyhteisön toisen jäsenen kohdistamaa väkivaltaa, mutta tavallisemmin sillä tarkoitetaan kiusaamista, juoruilua tai muuta epäsosiaalista käyttäytymistä. Työturvallisuuslainsäädännössä työväkivallalla tavallisesti tarkoitetaan asiakastyöväkivaltaa eli asiakkaan työntekijään kohdistamaa väkivaltaa. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 1.4.)

Esihenkilöt korostivat vastauksissaan kriisijohtamisella tavoiteltavan äkillisesti syntyneen poikkeustilanteen normalisointia niin, että työyhteisö voisi siirtyä tilanteesta eteenpäin mahdollisimman nopeasti, hallitusti ja turvallisesti. Kriisijohtamisella ajateltiin tähtäävän vahinkojen välttämiseen tai niiden minimoimiseen tilanteessa, johon ei ole olemassa valmiita toimintamalleja tai käytäntöjä.

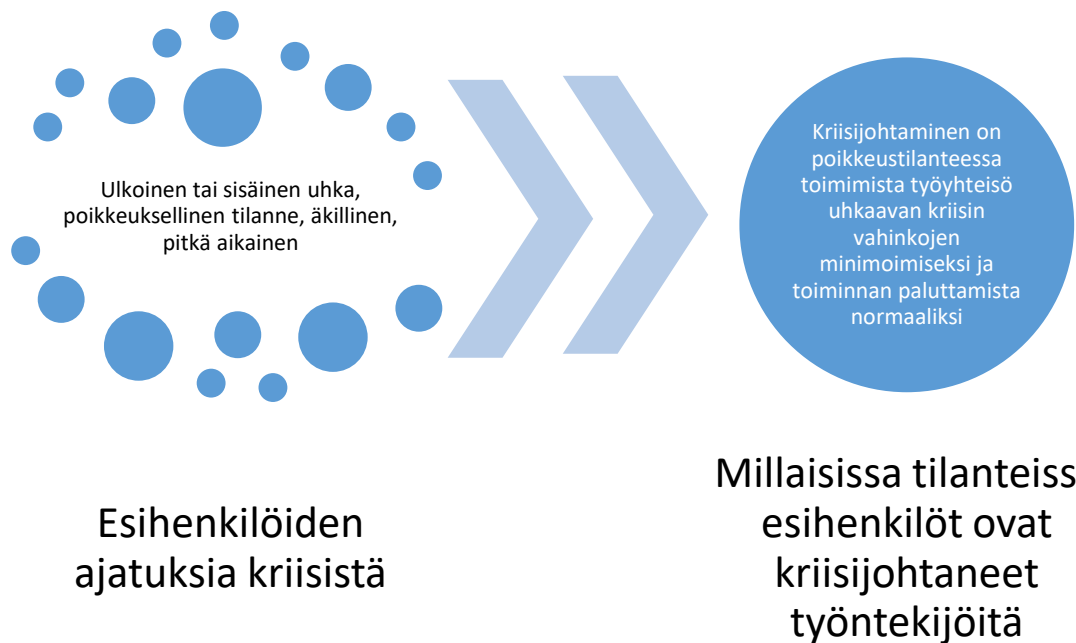
Kriisijohtaminen lastensuojelussa on vahinkojen minimoimista. Toiminta perustuu viestintään ja uusien käytäntöjen luomiseen, jos vanhat toimintamallit eivät toimi tilanteessa. Tavoitteena tietysti on, että päästäisiin palamaan normaaliin työrooliin mahdollisimman nopeasti. (Lastensuojelun esihenkilö.)

Vahinkojen minimoimiseksi ja perustehtäviin palaamisen lisäksi kriisijohtamisella tavoiteltiin työntekijöiden hyvinvoinnista ja työkyvyn ylläpitämisestä.

Kriisijohtaminen on toimintaa, missä arkea viedään eteenpäin. Se on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista ja perustehtävien hoitamisen mahdollistamista. (Lastensuojelun esihenkilö)

Vaikeiden, haastavien ja työväkivaltaa sisältävien tilanteiden kohtaaminen kuormittaa aina työntekijää sekä henkisesti että fyysisesti. Voidaan todeta, että näiden tilanteiden kohtaamisessa on kyse työntekijän henkisen ja fyysisen terveyden työsuojelusta ja työturvallisuudesta. Näin ollen tilanteet velvoittavat esihenkilöltä lainsäädännöllistä reagointia. Vaikeiden tilanteiden kohtaamista ja selvittämistä ei saa jättää työntekijän ja työryhmän vastuulle. Työntekijän turvallisuuden varmistaminen työtehtävien aikana on yksi perusihmisoikeuksista. (Ranta-
eskola & Kauppila 2014, 3.1.)

Kuviossa 9 esitellään esihenkilöiden ajatuksia kriisistä ja miten nämä yhdistyvät kriisijohtamiseen.



Kuvio 9: Millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitä

Kriisin voi erottaa tavallisista, arkisista tai negatiivisista tapahtumista kolmen kriiseille tyypillisen tekijän avulla. Kriisit ovat yllättäviä ja luovat selkeän uhan sekä kriiseihin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. (Ulmer 2019, 5.) Työyhteisöä uhkaavia kriisejä määritellään seuraavasti: työyhteisöä uhkaava kriisi on erityinen, yllättävä ja ennakoimattomasti ilmestynyt tapahtuma tai tapahtumien sarja, mikä on luonut korkean epätietoisuuden ilmapiirin uhan, joka samanaikaisesti luo työyhteisölle mahdollisuuksia, mutta myös vaarantaa yhteisön tavoitteet. (Ulmer ym. 2019, 7.) Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavien esihenkilöiden kuvailemat kriisit ovat ns. tarkoituksellisesti aiheutettuja kriisejä. Tarkoituksellisesti aiheutetut kriisien ovat suunniteltu aiheuttamaan vahinkoa työyhteisölle. Tarkoituksellisia kriisejä ovat

esimerkiksi epäonnistunut kriisijohtaminen, työpaikkaväkivalta, epäeettinen johtajuus ja huonot vuorovaikutussuhteet työpaikalla. (Ulmer ym. 2019, 8-9.)

Esihenkilöt kokivat, että kriisistä eteenpäin pääseminen on kriisijohtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Työn palauttaminen normaaliksi pitää tapahtua kriisijohtamisen tuella nopeasti, hallitusti ja rauhallisesti. Tilanteen palauttaminen normaaliksi ajateltiin tapahtuvan yhdessä työyhteisön kanssa. Kriisijohtamisen tärkeimpinä menetelminä esihenkilöiden kokemuksista nousivat tunnetaidot, johtajuus ja ennakointi.

Kriisitilanteissa esihenkilöt pyrkivät kohtaamaan työntekijänsä empaattisesti ja olemalla aidosti läsnä tilanteissa. Vaikeissa tilanteissa esihenkilöt kokivat, että luottamuksen tunteen välittäminen on tärkeää. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi olla paikalla työyhteisössä kriisin aikana tai sen jälkeen. Fyysisellä läsnäololla ja tuella esihenkilöt uskoivat tukevansa tulevaisuuden uskon muodostumista ja säilymistä työntekijöissään. Työntekijöille halutaan viestittää, että vaikeasta tilanteesta huolimatta asiat ovat hyvin, työntekijät ovat turvassa ja tilanteesta päästään eteenpäin.

Kriisitilanteissa esihenkilön on tärkeä pysyä rauhallisena. Ajattelen, että on tärkeä olla läsnä työntekijöille kriisin aikana ja osoittaa empatiaa. Vaikeissa tilanteissa pitää vahvistaa luottamuksen tunnetta siitä, että työntekijä voi luottaa, että esihenkilö hoitaa asian ja kantaa vastuun. Sitten myöhemmin, kun kriisistä yritetään päästä eteenpäin, on tärkeä vahvistaa tunnetta, että paremmat ajat ovat edessä ja että tästäkin selvitään. (Lastensuojelun esihenkilö)

Tunnetaidot korostuivat myös kriisien jälkeisessä johtamisessa. Esihenkilöt kokivat kuulemisen taidon olevan merkittävä työhyvinvoinnin edistäjä. Kuuleminen erotettiin selkeästi kuuntelemisesta. Esihenkilöt kokivat, että heidän on tärkeää osata kuulla ja löytää työntekijän puheesta se, mihin työntekijä voisi tarvita lisää tukea. Jo siitä, että työntekijällä on tarve puhua tai hän hakeutuu keskustelemaan esihenkilön kanssa useasti voi kertoa esihenkilölle tuen tarpeesta. Toisinaan pelkästään kuunteleminen ja asioiden reflektointi yhdessä työntekijän kanssa koettiin riittäväksi tueksi, mutta esihenkilön on tärkeä osata löytää työntekijän puheesta riittävän tuen tarve. Esihenkilöt puhuivat tunnejohtamisen menetelmien työntekijä lähtöisyydestä kriisistä selviytymisen tukemisessa.

Pitää olla läsnä ja kuunnella. Eikä oikeastaan se kuunteleminen vaan kuuleminen, että osaa tunnistaa ja löytää työntekijän puheesta sen mihin hän tarvitsee oikeasti tukea. Ei tarvitse olla akuuttia tai isoa hätää mistä voisi puhua vaan pienistäkin asioista puhuminen tai vain se, että voi tulla puhumaan voi olla se, mikä helpottaa. (Lastensuojelun esihenkilö)

Se, että työntekijä hakeutuu esihenkilön kanssa vuorovaikutukseen kertomaan pahasta olostaan, on osoitus työntekijän luottamuksesta esihenkilöön. Samalla se on usein myös, avunpyyntö. (Tuominen 2018, 155.) Työyhteisön tunneilmaston johtaminen pitäisi olla jokaisen esihenkilön jokapäiväisen johtamisen vakio menetelmä. Työntekijät seuraavat esihenkilön käyttäytymistä ja tapaa olla vuorovaikutuksessa ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöihin.

Kriisitilanteiden jälkeen esihenkilön on tärkeää osata ilmaista omia tunteitaan rakentavasti, hyödyntää havaitsemiaan tunteita vuorovaikutustilanteissa ja käyttää havaitsemiaan tunteita apuna päätöksenteossaan. (Rantanen ym. 2020, 205-206.)

Työyhteisön kriisi- ja muutostilanteissa vaikeinta on johtaa ihmistä. Haastavissa ja uusissa tilanteissa on tärkeä muistaa, että kriisitilanteet ovat aina psykologisia prosesseja. Työntekijöiden tunteiden ja psykologisen turvallisuuden johtaminen pitäisi olla kriisitilanteissa esihenkilöiden huomion ensisijainen kohde. (Salminen 2022, 144-145.)

Työntekijöiden tunteiden ja psykologisen terveyden laiminlyöminen kriisitilanteissa aiheuttaa tehokkaasti stressin tuntua työntekijöissä, mikä vahingoittaa työhyvinvointia. Kriisin kohdanneella työntekijällä voi olla vaikeuksia suoriutua työtehtävistä, hänen työmotivaationsa voi olla madaltunut ja hänen tuntemuksensa ja asenteensa työhön voivat olla negatiivisia. Nämä tuntemukset heikentävät työhyvinvointia, aiheuttavat vihaa ja pelkoa työntekijässä ja yhteisössä ja voivat heikentää työpaikan pitovoimaa. (Parray ym. 2023, 1028; Manka & Manka 2023, luku 3.3; Pescud ym. 2015, 6.)

Esihenkilön roolin merkitys työyhteisön tunneilmaston ylläpitäjänä ja edistäjänä korostuu kriisitilanteissa. Jotta kriisien aiheuttama kuormitus ei kasvaisi suhteettoman suureksi työyhteisössä, on esihenkilön tärkeä tuoda esille tilanteen mahdollisia positiivisia vaikutuksia tai seurauksia. (Salminen 2022, 144-145.)

Esihenkilöt kokivat, että kriisitilanteissa on tärkeää, että johtajuus on selkeää. Kriiseissä tarvitaan johtajuutta. Kriiseissä esihenkilöt kokivat häneltä odotettavan selkeitä ohjeita ja toimintatapoja siitä, miten toimitaan. Huolimatta siitä, että toisinaan esihenkilöt kokevat neuvottomuutta uusien ja ennalta arvaamattomien kriisien edessä, korostui tutkittavien vastauksissa esihenkilön vastuu, auktoriteetti ja määrätietoisuus. Esihenkilöt painottivat erilaisten kriisisuunnitelmien, toimintatapojen ja käytäntöjen suunnittelemisen tai kehittämisen olevan erityisesti yhdessä työryhmän kanssa tapahtuvaa kehittämistyötä. Esihenkilöt kuitenkin kokivat vastuunaan olevan tiettyjen toiminnan tai tavoitteiden raamien asettamisen kehittämiselle.

Kriiseissä esihenkilön pitää pysyä rauhallisena ja toiminnan pitää olla hallittua. Työyhteisön toimintakyky pitää säilyä. Esihenkilön roolissa pitäisi pystyä suhtautumaan subjektiivisesti tilanteeseen, omat tunteet eivät saa liikaa vaikuttaa päätöksen tekoon. Ja tietysti sitten vastuun kantaminen on esihenkilön tehtävä. Olla määrätietoinen ja rehellinen niissä tilanteissa. (Lastensuojelun esihenkilö)

Työntekijöille on tärkeä viestittää, että esihenkilö hoitaa asian. Rehellisesti kertoa, jos tiedä jotain, mutta etsii tietoa ja selvittää. Tilannetta pitää johtaa, kertoa mitä tapahtuu, missä ja milloin. (Lastensuojelun esihenkilö)

Kriisi johtaja on henkilö, joka kohtaa vaikeita ja haastavia tilanteita ilman aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tilanteista. Esihenkilö joutuu kohtaamaan haasteita ja selviytymään

niistä, vaikka epäselvää olisi, mikä kriisin aiheutti tai minkälaisia seurauksia kriisillä mahdollisesti on. Kriisien aikana esihenkilön on kyettävä tekemään nopeita päätöksiä, vaikka hänellä ei olisi päätöksen teon tueksi riittävästi tietoa tapahtuneesta. (Johnson 2018, 13.) Kriisijohtamisessa esihenkilön on tärkeä kyetä mukauttamaan johtamisensa menetelmiä niin, että työskentelemisen tehokkuus ei kärsi vaikeissakaan tilanteissa. (Johnson 2018, 15; Ulmer ym. 2019, 112.)

Kriisijohtaminen koettiin osana nykypäivän johtamista. Kriisijohtamisen menetelmistä ennakointi koettiin tärkeäksi menetelmäksi ylläpitää hyvinvointia normaaleissa tilanteissa ja tukea työntekijöiden perehdyttämistä tuleviin mahdollisiin kriisitilanteisiin. Jokaisesta kriisistä voi oppia jotain, työyhteisön kriisi suunnitelmien, toimintatapojen ja käytäntöjen kehittäminen ja arvioiminen ovat tärkeitä välineitä, joilla voidaan tukea työntekijää. Erilaisiin tilanteisiin pitää olla varautunut ja työntekijöiden pitää tietää miten eri tilanteissa toimitaan. Toimintatapojen kehittäminen pitää tapahtua yhdessä työyhteisön kanssa. Työntekijöiden aktivoiminen esimerkiksi kriisisuunnitelmien kehittämiseen koettiin tukevan ja kehittävän työntekijän työhyvinvointia ja sietokykyä. Kun asioita käsitellään avoimesti yhdessä, koettiin kuormituksen vähenevän työyhteisössä. Valmiiden toimintatapojen ja käytäntöjen olemassaolo koettiin tukevan myös työntekijän työhallinnan tunnetta.

Työntekijän on helpompi keskittyä työtehtäviinsä, kun hänellä on tunne, että työyhteisö on varautunut ja asiat hoituvat tai ovat hoidossa.

Yhdessä työryhmän kanssa olemme luoneet selkeyttä toimintatapoihin. Asioiden uudelleen läpi käyminen, tarkasteleminen ja keskusteleminen ovat tukevat rakenteiden luomista ja kehittämistä, joilla vaikeista ja haastavista tilanteista selviydytään turvallisesti. (Lastensuojelun esihenkilö)

Esihenkilöt kokivat käyttämiensä kriisijohtamisen menetelmien tukeneen ja edistäneen työntekijöidensä työhyvinvointia. Kriisijohtamisen menetelmien koettiin olleen tarkoituksenmukaisia, koska työntekijät olivat edelleen työsuhteessa huolimatta siitä, että työntekijät olivat kohdanneet monenlaisia vaikeita ja haastavia tilanteita.

Koen, että erilaisten kriisitilanteiden jälkeen työntekijöiden työkyky on säilynyt. Kriisitilanteet tai johtamistyyli eivät ole vaikuttaneet työpaikan pitovoiman heikkenemiseen. (Lastensuojelun esihenkilö)

Tehokas kriisijohtaminen muodostuu monesta tekijästä. Esihenkilöiden vastauksissa korostuivat kriisijohtamisen ominaisuuksista seuraavat: esihenkilön paikalla oleminen kriisin aikana, esihenkilön kommunikointi ja viestintä kriisin aikana ja miten esihenkilö valmistautuu tuleviin kriiseihin tai miten hän rakentaa työyhteisöä kriisistä selviytyttyä? (Ulmer ym. 2019, 112-113.)

Esihenkilöiden kokemukset kriisijohtamisen menetelmien tarkoituksenmukaisuudesta ja hyödyllisyydestä työhyvinvoinnin edistäjinä perustuivat heidän tekemiinsä havaintoihin

työryhmästä. Esihenkilöt kuvasivat työryhmänsä voivan hyvin, työntekijät viihtyvät työssään, heillä on korkea työmotivaatio ja työntekijät palasivat positiivisella asenteella töihin vaikeiden tilanteidenkin jälkeen.

Jos on vaikka ollut jokin asiakasväkivalta tilanne niin työntekijät kokevat turvalliseksi palata töihin. Työntekijät palaavat positiivisella mielellä, vaikka väkivallan tekijä olisikin vielä paikalla. Ajattelen, että se kertoo luottamuksesta esihenkilöön ja työryhmään. (Lastensuojelun esihenkilö)

Esihenkilöt painottivat käyttämiensä menetelmien tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa läsnäoloa ja työryhmänsä jäsentensä tuntemista. Esihenkilöt kokivat todella tärkeäksi olla fyysisesti läsnä työpaikalla välittömästi kriisien jälkeen. Tällä tavalla esihenkilöt kokivat pystyvänsä havaitsemaan työryhmän tai yksittäisen työntekijän hiljaisia ja sanattomia viestejä siitä, miten työpaikalla voidaan.

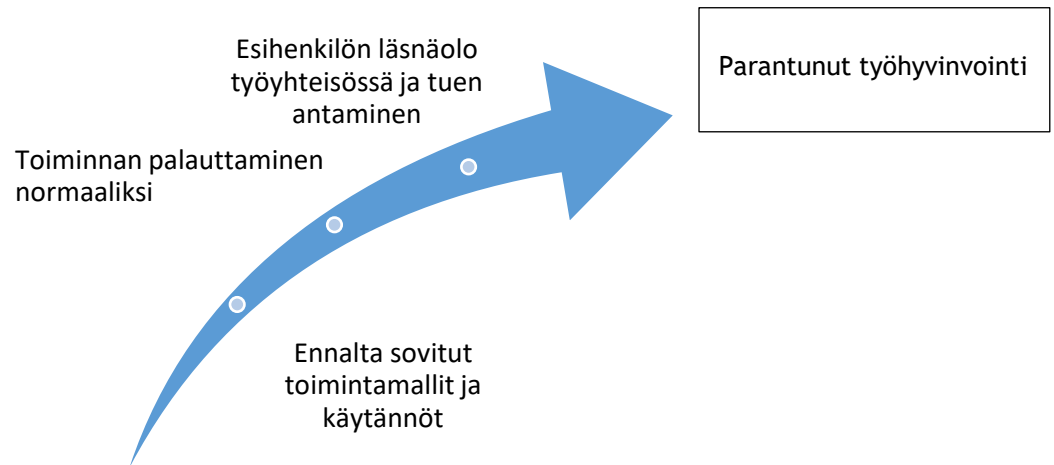
Jotta kriisijohtamisen menetelmillä voitaisiin tukea työntekijöiden työhyvinvointia, esihenkilöt painottivat vastauksissaan työryhmän jäsenten tuntemista. Työryhmän jäsenten hyvien vuorovaikutussuhteiden lisäksi esihenkilöllä ja yksittäisellä työntekijällä on tärkeä olla hyvä suhde. Vuorovaikutussuhteiden avulla koettiin paremmin pystyvän arvioimaan työryhmän ja työntekijän vointia. Vuorovaikutussuhteiden koettiin tukevan myös luottamuksen tunteen vahvistumista ja parantavan yhteisön ryhmähenkeä.

Esihenkilön kokemuksella ja roolilla on suuri merkitys. Kun esimerkiksi aloitin esihenkilön roolissa, aivan ensimmäiseksi minun piti luoda suhde työntekijöihini ja oppia tuntemaan heidät. Kun työyhteisössä luotetaan toisiinsa vaikeissakin asioissa arjen perusasiat ovat hyvin ja koemme työryhmänä selviävämme niistä. (Lastensuojelun esihenkilö)

Vaikeat ja haastavat tilanteet nähtiin myös mahdollisuuksina yhteishengen parantumiselle.

Yhteenkuuluvuuden tunne on lisääntynyt, kun kriiseistä on yhdessä selviydytty. Parhaimmillaan vuoropuhelu on lisääntynyt työyhteisön sisällä, kun on opittu tuntemaan työkaverit paremmin. (Lastensuojelun esihenkilö)

Esihenkilöt arvioivat käyttämiensä kriisijohtamisen menetelmien vaikuttavuutta työryhmän kanssa. Esihenkilöt kokivat, että työntekijät pystyvät käymään heidän kanssaan avointa ja rehellistä keskustelua. Kuviossa 10 havainnollistetaan ylöspäin kehittyvänä prosessina esihenkilöiden ajatuksia heidän käyttämiensä menetelmien vaikuttavuudesta työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä.



Kuvio 10: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän työhyvinvointiin esihenkilöiden kokemana

Mielenkiintoista esihenkilöiden haastattelun analysoinnissa oli, miten esihenkilöt painottivat asiakasväkivallan aiheuttamien kriisien ja traumaattisten kokemusten merkityksellisyyttä kriisijohtamisessa. Asiakasväkivalta koettiin osassa vastuksissa lastensuojelulle tyypilliseksi, eikä näiden tilanteiden johtaminen korostunut vastauksissa kuin olisi voinut olettaa. Toisaalta kokemukseen saattoi vaikuttaa esihenkilöiden kokemus siitä, että asiakasväkivaltatilanteisiin on olemassa toimivat toimintamallit ja käytännöt, jonka takia tilanteet eivät vaadi niin paljon kriisijohtamista.

Lastensuojelu on kriisityötä ja erilaisia väkivaltatilanteita on paljon, mutta en kutsuisi niitä kriiseiksi. Väkivaltatilanteet ovat nopeasti ohimeneviä ja niihin on olemassa jo toimivat toimintamallit. Väkivaltatilanteet eivät synnytä samanlaisia reaktioita kuin muut pitkään jatkuneet epäselvät ongelmat työyhteisössä, kuten esimerkiksi työnkuvan muutos. (Lastensuojelun esihenkilö)

Asiakasväkivallan tunnistaminen ja siitä eteenpäin ilmoittamisen velvollisuus ovat epäselviä sosiaalialalla. Yksittäisten henkilöiden välillä vaihtelee paljon, kuinka suurena uhkana ja vaarana asiakasväkivalta koetaan. Lastensuojelussa ilmoitukset väkivallasta liittyvät tavallisesti sanalliseen väkivaltaan, kuten esimerkiksi uhkailuun. Toisaalta osa sosiaalialan työntekijöistä kokee väkivallan olevan niin tavallista työssä, ettei ilmoitusten tekemiselle nähdä syytä tai ilmoitusten tekemisen ei koeta auttavan tilanteeseen. (Antikainen-Juntunen 2007, 111.)

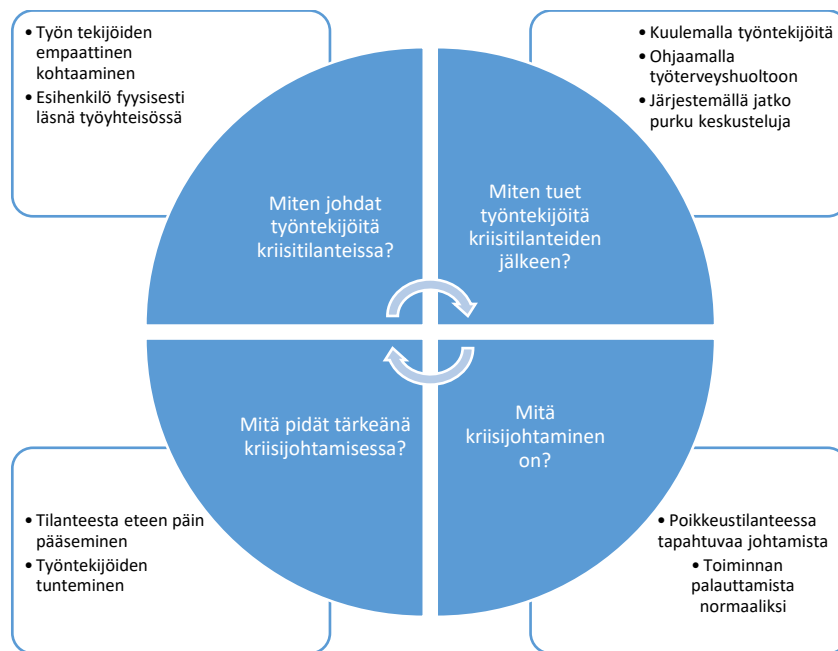
Brockmann (2002) toteaa, että merkittävimpiä syitä sille, miksi työntekijät eivät ilmoita kohtaamastaan väkivallasta, ovat esihenkilöiden välinpitämisen asenne asiakasväkivaltaa kohtaan, pelko epäasiallisesta tai vähättelevästä kohtelusta ja työyhteisön kulttuuri, missä väkivalta mielletään kuuluvan työnkuvaan. (Brockmann 2002, 34.)

Esihenkilöistä osa korosti asiakasväkivallan merkitystä koetussa työhyvinvoinnissa. Osa esihenkilöistä korosti tunnejohtamisen menetelmiä erityisesti väkivaltaa tai sen uhkaa kokeneiden työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Hyvinvoinnin tukeminen väkivalta tilanteiden jälkeen koettiin pitkäksi prosessiksi, missä pitää olla herkkyyttä tunnistaa työntekijän tuen tarvetta.

Väkivaltatilanteissa olen läsnä ja pyrkinyt kuuntelemaan ja kuulla työntekijöitä. Olen järjestänyt debriefing-keskusteluita ja sitten sen alkutilanteen ja akuutin tuentarpeen jälkeen pyrkinyt olemaan saatavilla, kysynyt vointia ja pyrkinyt olemaan tietoinen työntekijän fyysisestä ja henkisestä voinnista. Sitteen ohjannut ylimääräisiin työnohjauksiin, jos on ollut tarve. (Lastensuojelun esihenkilö)

Työyhteisössä kuka vain voi kohdata haastavia ja vaikeita tilanteita. Koska kaikkia työn vaarallisia puolia voi olla mahdotonta poistaa, on niiden kohtaamiseen, selviytymiseen ja työyhteisölle annettavaan tukeen panostettava. Työyhteisöä voi esimerkiksi tukea koulutuksilla kohtaamaan haastavia tilanteita ja lisäkoulutuksilla voi vähentää vaikeiden tilanteiden kuormittavuutta. Työpaikalla tulee myös olla valmiiksi luodut toimintamallit ja järjestelyt vaikeiden ja kriittisten tilanteiden jälkikäsitteilyyn. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.2.)

Väkivallan tunnistaminen ja ehkäiseminen työpaikoilla on työyhteisön velvollisuus. Työntekijöiden vastuulla on ilmoittaa väkivallasta tai sen uhasta esihenkilölle. Esihenkilön tulee ottaa nämä ilmoitukset huomioon arvioidessaan tai päivittäessään työpaikan vaaroihin kohdistuvaa arviota. Tavallista on, että esihenkilöllä on puutteellinen ymmärrys ilmoitetuista väkivaltatilanteista tai he eivät ilmoita niistä työterveyshuollolle. Työterveyshuolto tekee esihenkilön ilmoitusten perusteella työpaikkaselvitystä eli antaa asiantuntija-apua työyhteisölle. Asiantuntija-apu voi olla puutteellista, jos työntekijät eivät ilmoita väkivallasta tai esihenkilö ei ilmoita niistä eteenpäin tai hän tekee tilanteista puutteelliset ilmoitukset työterveyshuoltoon. Suurena vaarana on, ettei väkivaltaa huomioida sen vaatimalla vakavuudella, jos ilmoitukset puuttuvat tai ovat viallisia. Jos näin on, voidaan todeta, että esihenkilön kriisijohtaminen, tai toisen sanoen turvallisuusjohtaminen, on puutteellista. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 3.1.) Kuviossa 11 havainnollistetaan esihenkilöiden kokemusten synteisiä kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin.



Kuvio 11: Kriisijohtamisen merkityksen synteesi työhyvinvointiin esihenkilöiden kokemana

6.2 Miten työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisen vaikuttaneen työhyvinvointiinsa

Lastensuojelun työntekijät kokevat kriisijohtamisen olevan ennen kaikkea tunteiden ja ihmisten johtamista. Kriisitilanteissa, ja myös niiden jälkeen, tunnejohtamisen menetelmillä työntekijät kokevat esihenkilön pystyvän tukemaan yksittäistä työntekijää ja koko työyhteisöä tehokkaammin kohtaamaan kriisejä ja selviytymään niistä turvallisesti, nopeasti, yksilöä ja koko yhteisöä tukevasti.

Ennen kaikkea kriisijohtaminen on ihmisten ja tunteiden johtamista. Johtamisessa tärkeitä on muistaa, että ihminen on psykofyysissoiaalinen kokonaisuus. Johtamisessa pitää huomioida ihmisten tunteet ja arvot. (Lastensuojelun työntekijä)

Esihenkilö, joka on kiinnostunut työntekijöidensä psyykkisestä hyvinvoinnista, pyrkii mahdollistamaan jälkitraumaattisen kasvun työntekijässä ja yhteisössä vaikeiden ja haastavien tilanteiden jälkeen. Tärkeitä menetelmiä jälkitraumaattisen kasvun mahdollistamiseksi ovat myötätunnon osoittaminen uhria kohtaan, ymmärrys siitä, mitä traumatisoitumisessa tapahtuu ja miten shokki etenee ja ilmenee ihmisessä sekä se, miten traumasta voi selviytyä asettumalla trauman kokeneen ihmisen kanssa samalla aaltopituudelle. (Kolaroutis & Pole 2021, Sarvela 2023 mukaan.)

Jälkitraumaattisen kasvun mahdollistaminen ja tukeminen ovat hyvälle kriisijohtajalle tärkeitä. Tämä vahvistaa työntekijän sietokykyä. Sietokyky vahvistaa ja tukee hyvinvointia ja tasapainottaa työyhteisön tunnetasapainoa. Sietokyky muodostuu psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä ja emotionaalisesta terveydestä. (Sarvela 2023; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.6.)

Työntekijöiden kokemuksen perusteella kriisitilanteissa, ja erityisesti niiden jälkeen, esihenkilöltä kaivataan sensitiivisiä taitoja tunnistaa työntekijöiden tunteita ja reaktioita. Esihenkilöltä kaivataan herkkyyttä tunteiden huomioimiselle ja niihin vastaamiseksi. Työntekijät toivoivat tulevansa enemmän kuulluiksi ja nähdyiksi vaikeiden tilanteiden jälkeen. Työntekijät kokevat, että kaikkien tunteiden näyttäminen tai niistä puhuminen työpaikoilla ei ole sallittua tai turvallista.

Kriisijohtamisen ei pitäisi olla pelkästään tiedolla johtamista, vaan tunteita pitäisi pystyä näyttämään. Esihenkilöltä toivoisin taitoa vastata työyhteisön tai yksittäisen työntekijän tunteisiin. (Lastensuojelun työntekijä)

Tunnetaitojen rinnalla yhtä tärkeänä esihenkilön kriisijohtamisen taitona pidetään traumatietoisuutta. Työntekijät kokevat, että esihenkilöillä pitäisi olla enemmän ymmärrystä siitä, millaiset asiat ja tapahtumat voivat järkyttää ihmismieltä. Esihenkilöiltä puuttuvat riittävät taidot traumatisoitumisen, trauman ja shokkivaiheiden etenemisen ymmärtämiseen ja siihen, miten traumatisoitunut ihminen pitäisi kohdata ja miten häntä voi johtaa.

Turhia sairaslomia voitaisiin ennalta ehkäistä, jos työpaikoilla toimittaisiin toisin. Kun ymmärrys traumatisoitumisesta puuttuu, ihmisen työkykyä kriisi tilanteiden jälkeen arvioidaan virheellisesti. Ihminen voi olla vielä työkykyinen, mutta traumatisoitunutta henkilöä ei osata ohjata avun piiriin ajoissa, jotta tämän työkyky säilyisi tulevaisuudessakin. (Lastensuojelun työntekijä)

Trauma on vaikean sietämättömän tilanteen aiheuttama vaurio ihmisessä. Vaurio on voinut syntyä ja jäädä mieleen, aivoihin tai kehoon, kun sen käsittelemiseksi tai yli pääsemiseksi ei ole ollut voimavaroja tai keinoja. Traumaattiset tilanteet ovat tavallisesti hallitsemattomia ja niihin liittyy kauhua, pelkoa ja avuttomuutta. Ihminen kokee, ettei pysty kontrolloimaan ympärillään tapahtuvia asioita tai ihmisille tapahtuu jotain, mikä tuntuu epäoikeudenmukaiselta. (Hipp 2023, 16.) Traumaattiset tilanteet aiheuttavat monenlaisia seurauksia. Esimerkiksi työntekijä voi tuntea syyllisyyttä, vihaa tai itseluottamuksen puutetta. Lisäksi työntekijä voi syyttää itseään tapahtuneesta ja hänen tehokkuutensa laskee. (Brockmann 2002, 34,)

Ihmiset voivat kokea erilaisia tilanteita traumaattisina. Yleisesti voidaan todeta, että traumatisoitumista voi tapahtua, kun ihminen kokee tai todistaa väkivaltaa, kaltoinkohtelua tai hyväksikäyttöä. Traumatisoituminen ei jää traumaattiseen tilanteeseen, vaan sen aiheuttamat seuraukset ilmenevät ihmisessä pitkään tai ne voivat nousta pintaan pitkän ajan jälkeen. Traumatisoituminen näkyy ihmisessä esimerkiksi ahdistuneisuutena, paniikin tuntemuksina ja tunteiden ja itsesäätelyn vaikeuksina. (Hipp 2023, 16.)

Jo henkisen väkivallan kokeminen tai sen todistaminen voi aiheuttaa traumatisoitumista tai sijaistraumatisoitumista. Traumatisoituminen vaikuttaa negatiivisesti työnteon kokemiseen ja työn ongelmat voivat vaikuttaa vapaa-ajan toimintaan ja palautumiseen. Työnantajilla voi olla vaikeuksia sitouttaa työntekijöitä työpaikkaan tai uusien pätevien työntekijöiden

rekrytoiminen voi olla hankalaa aloilla tai organisaatioissa, missä työntekijät kokevat paljon väkivaltaa. (STM 2023b; Meltti & Kara 2009, 22-34.)

Työntekijät määrittävät työpaikan kriisien olevan ulkopuolisten tekijöiden luomia uhkatilanteita. Esimerkiksi asiakasväkivalta nousi useasti esille työntekijöiden kokemuksissa. Työpaikan sisäisiksi kriiseiksi, joita esihenkilön koettiin voivan johtaa tunnettyöskentelyllä, olivat haastatteluiden perusteella työyhteisön sisäiset ristiriidat, työyhteisön kulttuuri ja yksittäisen työntekijän uupuminen.

Asiakkaan kohtaaminen ja kohtaamistilanteet ovat keskeisiä tilanteita turvallisuuden kokemiseen lastensuojelussa. Kohtaamisessa on tärkeää muistaa, että jokainen kohtaaminen on uniikki ja tilanteet vaihtelevat. Tutun asiakkaan kanssa vuorovaikutustilanteet voivat olla hyvin erilaisia riippuen osapuolten vireystilasta, suorituskyvystä ja jaksamisen eri tasoista. Tilanteet voivat kärjistyä negatiivisesti nopeastikin. Vuorovaikutustilanteisiin on vaikea luoda yleispäteviä ohjeita, koska tilanteiden turvallisuudentunne luodaan yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti aina uudelleen uudessa kohtaamisessa. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 5.1.) Kiire ja työpaineet lisäävät vaaratilanteita työpaikoilla. Työskennellessä kiireen alla on tavallista, että turvallisuuden varmistaminen heikkenee tai unohtuu kokonaan. On myös yleistä, että henkilöstöpulan vuoksi työntekijät joutuvat kohtaamaan asiakkaita yksin. Nämä tilanteet lisäävät työssä kohdatun väkivallan mahdollisuutta. (Hulkko & Piispa 2009.)

Työntekijän väkivallan kokeminen tai sen uhka eivät ole ainoita tilanteita, jolloin kriisijohtamista tarvitaan. Lastensuojelun työntekijät joutuvat työtehtävissään sellaisten tilanteiden eteen, jolloin he joutuvat kohdistamaan fyysisiä toimenpiteitä asiakkaisiin (esimerkiksi kiinnipitotilanteet). Toisen ihmisen kiinnipitäminen on fyysistä väkivaltaa. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 1.4.)

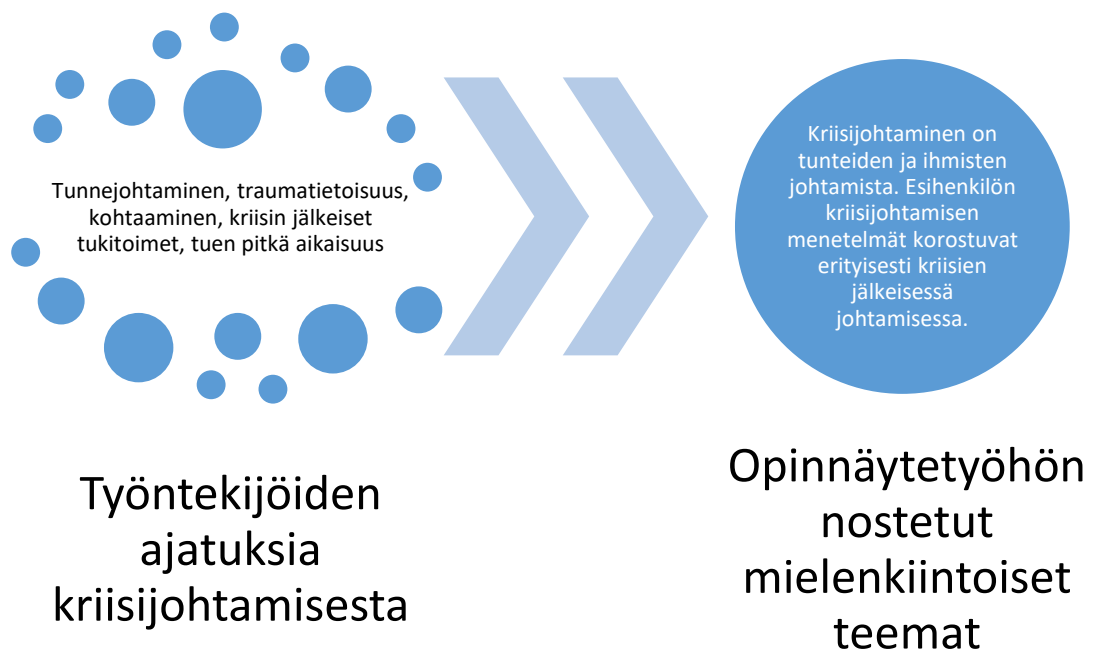
Lastensuojelulain 68 §:ssä säännellään kiinnipitämistä. Lastensuojelulaitoksen johtaja tai laitoksen hoito- ja kasvatushenkilökunnan jäsen voi pitää kiinni lapsesta tämän rauhoittamiseksi, jos lapsi on vaarassa satuttaa itseään tai muita sekavan tai uhkaavan käyttäytymisen perusteella. Lasta voi pitää kiinni lapsen oman tai muun ihmisen hengen, turvallisuuden tai terveyden suojelemiseksi tai omaisuuden merkittävän vahingoittumisen estämiseksi. (Lastensuojelulaki 471/2007.)

Muita yksittäisiä mielenkiintoisia ajatuksia kriisijohtamisesta, joita työntekijöiden vastauksista nousi esille aineiston analysoinnissa, olivat johtajuus kriisitilanteiden aikana ja kriisijohtaminen osana tulevaisuuksien mahdollisuuksien arvioinnissa. Näitä teemoja ei käsitellä opinnäytetyössä, koska aiheet nousivat yksittäisten työntekijöiden vastauksista esille. Esimerkit ovat kuitenkin mielenkiintoisia ja tarjoavat mahdollisille jatkotutkimuksille mielenkiintoisen tutkimusnäkökulman.

Kriisijohtaminen on johtamista, missä myös esihenkilö säilyy toimintakykyisenä johtajana kriisin aikana. (Lastensuojelun työntekijä)

Suppeasti ajatellen kriisijohtaminen on ennakoivaa toimintaa. Johtamisessa huomioidaan tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvat asiat. Esimerkiksi lastensuojelun alan uhkia mietitään etukäteen esimerkiksi heikkojen signaalien ja megatrendien avulla ja näiden pohjalta laaditaan turvasuunnitelma/-mia. (Lastensuojelun työntekijä)

Kuviossa 12 kuvaan, miten työntekijöiden kokemuksista kriisijohtamisesta on löydetty samankaltaisuuksia, joista on muodostettu opinnäytetyön kannalta mielenkiintoisia teemoja.



Kuvio 12: Työntekijöiden ajatuksia kriisijohtamisesta ja opinnäytetyöhön nostetut mielenkiintoiset teemat

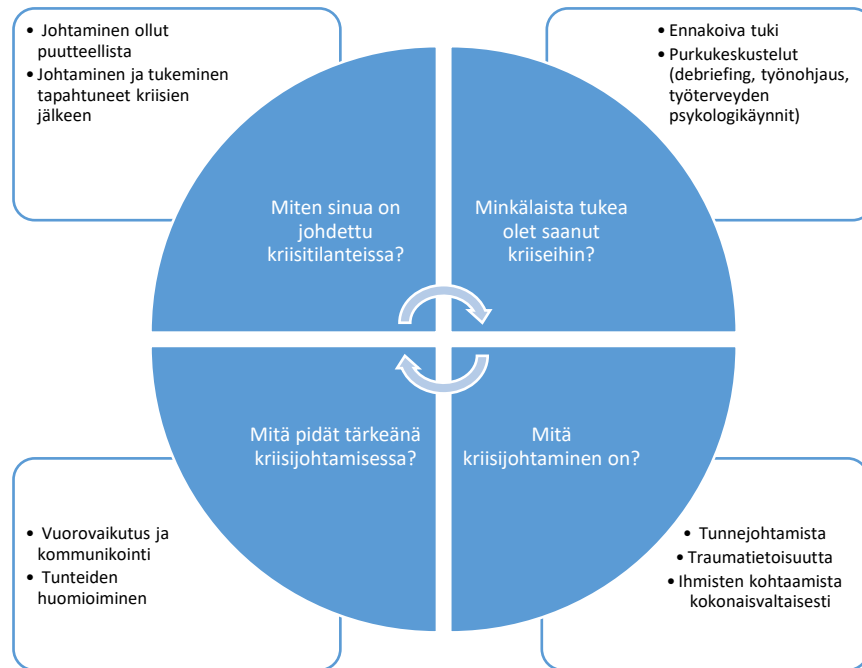
Työntekijöiden kokemukset koetusta kriisijohtamisesta olivat negatiiviset. Negatiivisista kokemuksista huolimatta työntekijät kokivat, että tehokkaalla kriisijohtamisella voidaan tukea ja ylläpitää työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointia vaikeiden tilanteiden aikana ja niiden jälkeen.

”Hyviä esimerkkejä kriisijohtamisesta ei ole. Kriisijohtamisen puuttuminen on vaikuttanut alentavasti työhyvinvointiini. (Lastensuojelun työntekijä)

Kokemuksieni mukaan esihenkilöillä olisi tahtoa tukea työntekijöitään vaikeiden tilanteiden aikana ja niiden jälkeen, mutta heidän vaikuttamisensa

mahdollisuudet ovat vähäiset, koska siihen ei ole tarpeeksi aikaa. (Lastensuojelun työntekijä)

Kuviossa 14 on havainnollistettu työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin.



Kuvio 13: Kriisijohtamisen merkityksen synteesi työhyvinvointiin työntekijöiden kokemana

Työntekijöiden kokemuksissa työhyvinvointia alentavina kriisijohtamisen huonoina menetelminä koetaan hidas reagointiaika, tukitoimien hidas käynnistyminen, tukitoimien kertaluonteisuus ja kokemukset siitä, ettei esihenkilö ole kuullut tai nähnyt riittävästi työntekijää sekä myös työyhteisön selviytymisen kulttuuri.

Työntekijöiden kokemuksina on, että aina esihenkilöllä ei ole mahdollisuutta tukea työntekijöitään kriisitilanteissa. Esimerkiksi asiakasväkivaltatilanteet koetaan tapahtuvan tyypillisesti virka-ajan ulkopuolella. Näissä tilanteissa ensituki saatiin työparilta.

Työnkuvan vuoksi aina ei ole ollut mahdollisuutta saada tukea kriisien aikana esihenkilöltä, vaan tuki on saatu ja sitä on annettu samassa työvuorossa olleelta työparilta. Esimerkiksi on käyty kriisitilanne läpi ja purettu tunteet ennen kuin on lähdetty kotiin. (Lastensuojelun työntekijä)

Työntekijät toivoisivat esihenkilöltä tukea mahdollisimman pian tilanteiden jälkeen. Esihenkilön ensimmäistä yhteydenottoa voi kuitenkin joutua odottamaan viikonlopun yli tai usean arkipäivän ajan. Jos työntekijällä sattuu olemaan vapaapäivä työvuoron jälkeen, minkä aikana kriisitilanne tapahtui, voi työntekijä joutua käsittelemään yksin kokemuksiaan vapaa-ajallaan.

Apua ja tukea on saatu viiveellä. Esimerkiksi työterveyteen ei ole saanut tarpeeksi nopeasti aikaa. Viive tuen saamisessa on vaikuttanut vapaa-aikaan ja palautumiseen. (Lastensuojelun työntekijä)

Joissakin tapauksissa esihenkilö on ollut yhteydessä työntekijöihin heidän vapaapäivinänsä kriisitilanteisiin liittyen. Nämä yhteydenotot koettiin positiivisina välittämisen eleinä, mutta niiden ei koettu tukevan palautumista tai nopeuttavan tukitoimien alkamista. Tavallista oli, että esihenkilöt soittivat työntekijöille kyselläkseen heidän vointiansa tai tiedustellakseen, että haluavaisitko he, että esihenkilö järjestää esimerkiksi debriefing-tilaisuuden.

Purkukeskusteluja on ollut. Se on aika perus, nopeasti niihin tietysti pitäisi päästä keskustelemaan. Työnohjauksia on ollut, on päästy ulkopuolisen kanssa keskustelemaan. Nämä on kuitenkin tapahtunut, kun kriisi on jo ohi ja siitä on menty eteenpäin. (Lastensuojelun työntekijä)

Kriiseistä selviytyminen muodostuu monista tekijöistä. Esimerkiksi elämäkokemus, temperamentti, vakaumus ja sosiaalinen tukiverkosto vaikuttavat ihmisen sietokykyyn ja siihen, miten ihminen selviytyy kriiseistä. Näiden lisäksi ihminen tarvitsee tukea selviytyäkseen kriisistä. Traumaattisten kriisin jälkeen trauma etenee ihmisessä tavallisesti neljän vaiheen mukaisesti. Nämä vaiheet ovat shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittelyvaihe ja uudelleen suuntautumisen vaihe. (Mieli 2023.)

Esihenkilöiden järjestämät erilaiset tukitoimet, kuten esimerkiksi purkukeskustelut, ovat työntekijöiden kokemusten mukaan toimivia ja haluttuja tukimuotoja. Tukitoimista ei kuitenkaan koeta saatavan riittävästi tukea kriisien käsittelemiseen ja arkeen palaamiseen, koska tavallisesti tukitoimet ovat kertaluonteisia. Työntekijöillä oli haastatteluissa myös kokemuksia negatiiviseksi leimautumisesta, jos he kokivat tarvetta keskustella kriisitilanteesta tai sen herättämistä tunteista vielä pitkän ajankin jälkeen.

Jos esimerkiksi jo käsitellystä asiasta olisi halunnut keskustella lisää esihenkilö ei ole ollut halukas keskusteluun vaan pyrkinyt suuntaamaan keskustelun vain positiivisiin asioihin. On tuntunut siltä, että on tullut leimatuksi negatiiviseksi. Jos pitkän ajan kuluttua vielä kokee tarvetta keskustelulle jostain menneestä tapahtumasta niin eikö se ole merkki siitä, ettei asiaa ole käsitelty kunnolla? Mutta esihenkilöt ovat tunteet olleen haluttomia tähän keskusteluun. (Lastensuojelun työntekijä)

Leimautumista koettiin myös traumaattisten kokemusten jälkeen. Työntekijät puhuivat vastauksissaan ns. selviytymisen tai pärjäämisen kulttuurissa. Selviytymisen kulttuuri liittyi työpaikoilla vallitsevaan ajatusmaailmaan siitä, että kaikesta selvitään. Työntekijät kokivat tulevansa leimatuksi heikoiksi, tunteelliseksi tai liian sensitiivisiksi, jos he ilmaisivat tarpeensa esimerkiksi useammalla purkukeskustelulle. Työntekijät toivoivat, että kriisiavun tarve tunnistettaisiin työpaikan johtotasolla ja tukea tarjottaisiin aktiivisemmin. Työntekijät toivoivat myös mahdollisuuksia erilaisille työnkuvan kevennykselle, kun traumaattisen kokemuksen käsittely on vielä kesken.

Vaikeat ja haastavat tilanteet vaikuttavat työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen. Huolimatta siitä, että ihmiset kokevat tilanteet eri tavoin on tärkeä muistaa, että väkivallalle tai sen uhalle altistuminen voivat olla hyvinkin traumaattisia tilanteita. Työntekijöiden tunteuksia kriisitilanteiden jälkeen ei pidä koskaan vähätellä tai väheksyä. (Rantaeskola ym. 2014, 166.)

”Jos esihenkilö tunnistaisi tuen tarpeen ja sen tärkeyden ja tarjottaisiin mahdollisuutta keskusteluille. Usein jää yksin kannattelemaan itseään ja joutuu kokemaan häpeää, kun pyytää apua.” (Lastensuojelun työntekijä)

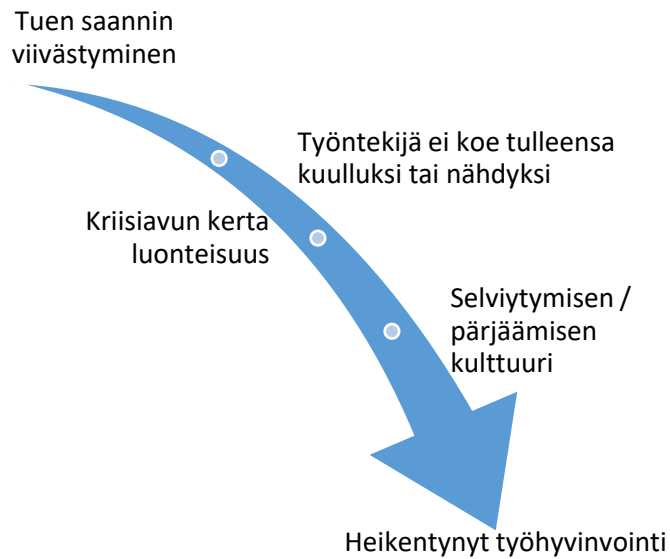
Leimautumisen vähentämiseksi työntekijät kokevat esihenkilöllä olevan monia tapoja. Kriisitilanteiden nostattamien tunteiden ja kokemusten käsittelemisessä pitäisi olla riittävät omat tilat ja resurssit. Työyhteisön tuki koetaan merkittävänä tekijänä traumatisoitumisen ehkäisemisessä. Jos työntekijä joutuu pelkäämään häpeää, syylistämistä tai leimautumista heikoksi, on vaikeista tilanteista eteenpäin pääseminen olla hyvin vaikeaa. Työntekijät kokevat, että esihenkilöillä on mahdollisuuksia ohjata yhteisöllisen tuen kehittämiseen työyhteisössä. Työyhteisöihin kaivataan työhyvinvointia tukevaa kulttuuria, missä yksittäisen työntekijän jaksamista ja eheytymistä traumaattisten kokemusten jälkeen tuetaan yhteisöllisesti.

Yllättävä huomio haastatteluissa kerrotuista kokemuksista oli, että huonot kokemukset kriisi johtamisesta voivat joissakin tapauksissa yhdistää työyhteisöä. Yhteisöllisyyden kokemista ei kuitenkaan koettu positiivisena asian, vaan sen koettiin jopa olevan merkittävä uhka työhyvinvoinnille. Tilanteissa, joissa koko yhteisö on epätyytyväinen esihenkilön kriisi johtamiseen voi hetkellisesti kannatella yhteisöä, kun kaikilla on yhteinen ns. vihan kohde. Pitkällä aikavälillä negatiiviseen kokemukseen perustuva yhteisöllisyyden tunne koettiin kuitenkin vaikuttavan negatiivisesti työyhteisön tunneilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Kun kriisi on vaikuttanut koko yhteisöön ja asiaa ei olla käsitelty kunnolla negatiivinen kokemus on voimistunut yhteisössä ja osaltaan yhdistänyt, kun kaikki ovat olleet pettyneitä esihenkilön toimintaan. Mutta kyllä se on pidemmällä ajalla ollut hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä vähentävä asia. Sillä miten johdetaan, on suora vaikutus työhyvinvointiin. (Lastensuojelun työntekijä)

Rey (1996) kuvaa traumatisoitumisen monia syntymekanismeja. Työpaikalla voi altistua epäsuorasti asiakasväkivallalle. Esimerkiksi todistamalla, kun kollegaan kohdistetaan väkivaltaa. Epäsuora altistuminen voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia koko työryhmässä. Rey korostaa, että epäsuorasti altistuneet henkilöt voivat kärsiä post-traumaattisista stressihäiriöistä, jotka voivat olla verrattavissa suoraan väkivallan uhriksi joutuneen oireisiin. (Rey 1996.) Rantaeskola ym. (2014) toteavat samalla tavoin väkivallan aiheuttavan työyhteisössä pelkoa ja epävarmuutta (Rantaeskola ym. 2014, 5-6.)

Kuviossa 15 kuvataan laskevan prosessin avulla työntekijöiden kokemuksia kriisi johtamisen menetelmistä, jotka on koettu työhyvinvointia alentavina.



Kuvio 14: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän kokemaan hyvinvointiin

Työntekijöiden kokemuksissa työhyvinvointia tukevana kriisijohtamisen menetelminä koettiin ennakoiva tuki ja turvallisuuden kehittäminen. Työntekijöillä oli ajatuksia siitä, millaisesta kriisijohtamisesta tai kriisijohtamisen menetelmistä he hyötyisivät. Näitä menetelmiä olivat kriisisuunnitelmat ja toimintamallit, työntekijän aito kohtaaminen, jaksamista ja eheytymistä tukeva kulttuuri työyhteisössä ja työnkuvan hetkellinen keventäminen.

Työntekijöillä oli kokemuksia tilanteista, joissa mahdollisiin kriisitilanteisiin on voitu valmistautua ennakkoon yhdessä esihenkilön kanssa. Nämä esihenkilön kanssa käydyt reflektioivat pohdinnat on koettu tukevan ennen kriisiä ja sen aikana syntyvän kuormituksen sietämistä.

Riippuen kriisien ajankohdasta on voitu yhdessä esihenkilön kanssa ennakoida tilannetta. Esihenkilöltä on saanut tällöin toimintaohjeita, reflektiopintaa ja yhdessä mietitty ja pohdittu miten voisi toimia eri tilanteissa etukäteen. (Lassensuojelun työntekijä)

Väkivallan tai sen uhan arviointi ja ennakointi vähentää väkivallan uhriksi joutumisen tai kokemisen riskiä työelämässä. Väkivallan uhka vaikuttaa negatiivisesti työssä viihtymiseen ja työntekijän suoriutumiseen työtehtävissä. Väkivallan pelko voi olla niin merkittävä tekijä työhyvinvoinnin alentajana, että pelkästään väkivallan uhan vuoksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai ammattia. Jälkitraumaattiset tapahtumat voivat olla yhtä kuormittavia kuin itse väkivallan kokeminen. Nämä kokemukset koetaan pelottavina ja vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Tämän takia työpaikoilla on tärkeä keskustella väkivallasta. (Hulkko & Piispa 2009.)

Vaarallisia tilanteita työpaikalla voi ennakoida. Ennakointi voi tapahtua kolmen vaiheen prosessina. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 3.2.2) Nämä vaiheet ovat:

1. Valmistautuminen ja ennakointi;
2. Työsuoritus; ja
3. Jälkitoimet

Vaarallisiin tilanteisiin työpaikoilla ennakkoinnin vaiheet muistuttavat paljon Coombsin (2023) kriisinhallinnan vaiheita. Kriisinhallinta ja tilanteiden ennakointi ovat tärkeitä kriisijohtamisen menetelmiä. Kriisin hallinnan vaiheet olivat:

1. Kriisiin valmistautuminen;
2. Kriisin hallinta; ja
3. Kriisistä normaaliin palaaminen

Työpaikoilla on hyvä olla valmiit suunnitelmat ja toimintatavat vaikeiden ja haastavien tilanteiden käsittelemiseksi. Koska haastavia tilanteita on monenlaisia ja ihmiset reagoivat erilaisiin tilanteisiin eritavoin, on jälkitoimet järjestettävä aina tapauskohtaisesti. Esimerkiksi työntekijä, joka on kohdannut aggressiivista sanallista väkivaltaa (huutoa, nimittelyä tai uhkauksia) tarvitsee erilaista jälkipuintia kuin työntekijä, kuka on kokenut fyysistä väkivaltaa tai kenen perhettä on uhattu. Jälkipurkujen tarve on aina yksilöllinen kuin myös työntekijän tilanteesta selviytyminen ja yli pääseminen. Jälkipurut ovat tästä syystä erilaisia. Kaikkia tilanteita ei ole välttämättä tarve purkaa yhden työntekijän kohdalla, toiselle työntekijälle riittää epävirallinen lyhyt keskustelu ja kolmas tarvitsee työterveyden asiantuntija-apua kokemuksensa käsittelemiseen. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.1.)

Mahdolliset uhkaukset ja konfliktit asiakkaiden kanssa ovat todennäköisiä sosiaalialalla, ja niihin pitäisi varautua ennakkoon työpaikoilla. Työntekijöiden on tärkeää saada riittävä perehdytys työtehtäviin, ja perehdytyksen pitäisi sisältää riittävästi tietoa myös mahdollisiin työväkivaltatilanteisiin varautumisesta. (Antikainen-Juntunen 2007, 155.) Vuonna 2007 tehdyssä sosiaalialan työturvallisuuden tutkimuksessa selvitettiin sosiaaliohjaajien ja uusien työntekijöiden kokemuksia riittävästä perehdyttämisestä. Tutkimuksessa sosiaaliohjaajat ajattelivat, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen toteutuu hyvin ja perehdyttämistä on säännöllisesti. Uusista työntekijöistä 41 prosenttia koki kuitenkin saamansa perehdytyksen onnistuneen heikosti. Vain 21 prosenttia uusista työntekijöistä koki saaneensa perehdytystä säännöllisesti. Uudet työntekijät korostivat vastauksissaan, että etenkin työväkivaltaan valmistautumisen perehdyttäminen, kuten uhkien ehkäisy, pitäisi alkaa heti alkuperehdytyksessä. (Antikainen-Juntunen 2007, 155.)

Kiire ja paine työelämässä voivat aiheuttaa sen, ettei työturvallisuuteen kiinnitetä riittävästi huomiota. Sosiaalialan henkilöstöpulan vuoksi on tavallista, että työntekijä joutuu

kohtaamaan asiakkaita yksin. Työskennellessä yksin asiakkaiden kanssa, on väkivallan mahdollisuus aina kasvanut. Sosiaalialalla väkivallan tekijänä on lähes aina asiakas tai muu työtehtävissä kohdattu henkilö, esimerkiksi asiakkaan lähiverkostoon kuuluva henkilö. (Hulkko & Piispa 2009.)

Työntekijöillä oli kokemuksia turvallisuuden tunteen parantumisesta työpaikoilla. Työntekijät kokivat, että työpaikan rakenteita kehittämällä on saatu parannettua turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen kehittäminen ja siihen panostaminen koettiin yhtenä ennakoivana kriisijohtamisen menetelmänä. Jo tapahtuneet kriisit olivat jossain tapauksissa tukeneet turvallisuudentunteen kehittämistä. Kriiseistä ja virheistä on opittu ja toimintatapoja kehitetty. Myös se, että työntekijöitä ohjataan ilmoittamaan kriisitilanteista - esimerkiksi väkivaltilanteista tai niiden uhkatilanteista - virallisesti koetaan tukevan turvallisuuden tunnetta.

Turvallisuuden tunnetta voi pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään opettelemalla tunnistamaan mahdollisen väkivaltaisen hyökkäyksen tunnusmerkit. Väkivalta vuorovaikutustilanteissa alkaa, kun tekijä esittää uhkauksen tai tekee teon, minkä toiminnan kohde kokee uhkaavana. Uhkaus voi olla suora väkivallan teko tai väkivallan tekijä voi haastaa uhria. Esimerkiksi lastensuojelussa asiakkaat voivat loukata työntekijöitä tai yrittää mitätöidä heidän auktoriteetti-ansa, asemaansa tai ihmisyytensä. Väkivaltaa on myös toimiminen sääntöjen vastaisesti. Esimerkiksi asiakas voi toimia vaarallisesti itselleen tai muille ihmisille tai käyttäytyä välinpitämättömästi omaa tai toisten turvallisuutta kohtaan. Väkivalta voi olla myös sanatonta: ilmeitä, eleitä ja liikkeitä. (Rantaeskola & Kauppila 2014, 5.4.1.)

Työntekijät kokevat usein, etteivät he tule kuulluiksi kriisitilanteissa tai niiden jälkeen. Kokeumus syntyy esimerkiksi siitä, etteivät työntekijät näe konkreettisia muutoksia johtamistyylissä tai työyhteisön rakenteissa.

Esihenkilön kanssa kyllä voi keskustella paljon, mutta tuntuu että siihen se jää. Asioista vaan keskustellaan tai työntekijöitä kuunnellaan, mutta asioille ei kuitenkaan tapahdu mitään. (Lastensuojelun työntekijä)

Kuulluksi tulematta jäämisen kokemus liittyy myös esihenkilön tarjoamiin tukiin kriisin jälkeen. Työntekijät kokivat, ettei yksi puhelinsoitto tai keskustelu ole riittävä tuki vaikeista tilanteista selviytymiseksi. Työntekijät toivoisivat enemmän aikaa ja tilaa parantumiselle ja itsensä uudelleen rakentamiselle.

Aina ei ole saanut sellaista vastaanotto kuin olisi tarvinnut. On jäänyt huomiomatta. - Kuulluksi tuleminen ei tavallisesti toteudu. (Lastensuojelun työntekijä)

Välittömästi kriisin jälkeen ihminen tarvitsee konkreettista tukea ja turvaa. Kriisin käsittelemiseksi ihmisellä on tavallisesti tarve saada puhua tapahtumasta uudelleen ja uudelleen. Tämä voi tuntua ympärillä olevista henkilöistä raskaalta, mutta puhumisella on merkittävä rooli eheytymisessä. Traumaattisesta tilanteesta tai asiasta puhuminen tukee ihmisen

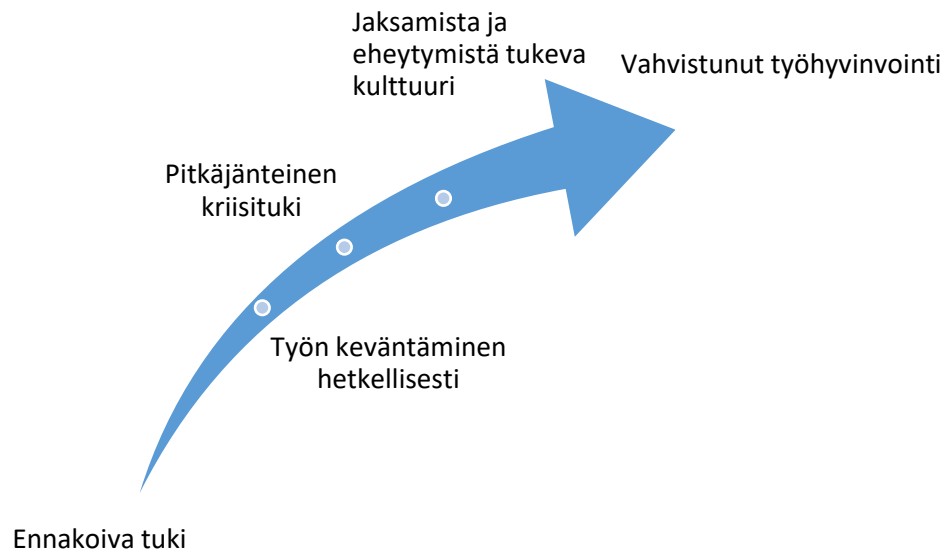
ymmärrystä mitä tilanteessa tapahtui. Tuntemuksilla on tarve löytää nimi. Samalla kun uhri jäsentää tapahtunutta itselleen samalla hän luo ymmärrystä muille. Kun uhri esimerkiksi puhuu ääneen mitä tuntemuksia trauma on aiheuttanut voi se helpottaa muita ymmärtämään uhrin käyttäytymistä. (Mieli 2023).

Mielenkiintoinen pohdinta, joka nousi työntekijöiden ajatuksista, oli työnkuvan mahdollinen hetkellinen keventäminen. Työntekijät kokivat olevansa työkykyisiä vaikeiden tilanteiden jälkeen, huolimatta siitä, että työkyky oli selvästi alentunut. Työntekijät kokivat, että heikentynyttä työkykyä voisi työpaikoilla tukea keventämällä hetkellisesti työnkuva, jolloin kuormitus ei pääsisi herkässä tilassa kasvamaan liian suureksi. Työntekijät kokivat, että jo muutaman viikon mittainen kevennys työnkuvaan voisi tukea palautumista.

Usein ajattelen, että olen vielä työkykyinen, mutta tarvitsen tukea ja apua siihen, että työkyky säilyisi. Hetkellisesti voisi vaikka tehdä lyhyempää päivää tai joitain työtehtäviä karsittaisiin. (Lastensuojelun työntekijä)

Työntekijät kaipaavat pitkäaikaista tukea kriiseistä selviytymiseksi. Työntekijöiden kokemukset erilaisista keskusteluavuuista olivat positiivisia, mutta mahdollisuutta keskustelemiselle järjestettiin kertaluonteisesti. Työntekijät toivoivat haastatteluiden perusteella, että esihenkilö tarjoaisi ja järjestäisi aktiivisesti ja työntekijälähtöisesti keskustelumahdollisuuksia. Tämä vähentäisi myös leimaantumisen riskiä, kun jokaiseen kriisitilanteeseen reagoitaisiin samalla lailla. Työntekijät kokivat nykyiset kriisisuunnitelmat ja toimintamallit kriiseistä selviytymiseksi hyvin tapauskohtaisiksi - oikeastaan selkeää suunnitelmaa ei tuntunut olevan ollenkaan.

Kuviossa 15 esitellään nousevan prosessin avulla työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen menetelmistä, jotka on koettu työhyvinvointia tukevinä ja edistävinä.



Kuvio 15: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän kokemaan työhyvinvointiin

6.3 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisena kehittämistyönä opinnäytetyössä luotiin haastatteluista nousseiden rakenteellisten heikkouksien pohjalta kriisisuunnitelman malli, jota voitaisiin yleisestikin hyödyntää lastensuojelun yksiköissä erilaisissa kriisitilanteissa.

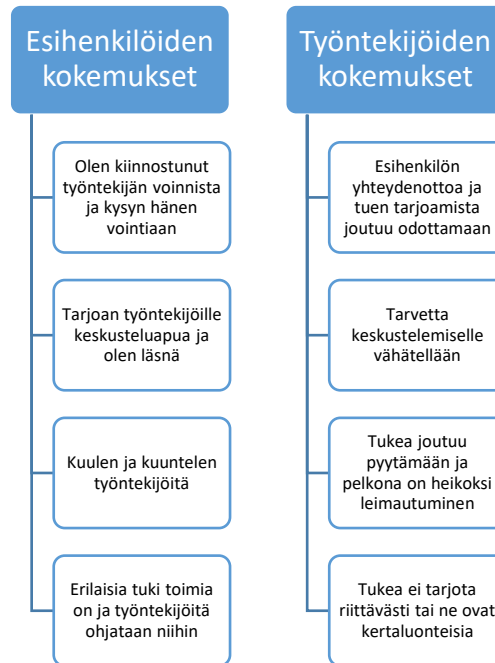
Kehittämistyön tuloksena saatiin selville, että lastensuojelun esihenkilöt painottavat tunnejohtamisen menetelmiä kriisijohtamisessa. Tunnejohtamisen menetelmistä esihenkilöt pitävät merkityksellisimpinä työntekijän kokonaisvaltaista kohtaamista. Tunnejohtamisen lisäksi esihenkilöt pitävät tärkeänä ohjata työntekijöitä erilaisten kriisistä selviytymisen tukipalvelujen piiriin.

Toisena kehittämistyön tuloksena saatiin selville lastensuojelun työntekijöiden kokevan kriisijohtamisen vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Työntekijät kokevat tarvitsevansa paljon emotionaalista ja psykologista tukea kriisitilanteiden jälkeen. Näiden lisäksi myös työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että tukipalvelujen piiriin pääsisi mahdollisimman nopeasti.

Tutkimuksellisena tuloksena selvisi, että esihenkilöt ja työntekijät pitävät samoja kriisijohtamisen menetelmiä tärkeinä. Tunnejohtamisen menetelmät korostuivat tutkittavien vastauksissa olevan merkityksellisimpiä työhyvinvoinnin johtamisessa kriisitilanteiden aikana ja jälkeen.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä havaintona on, että esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset heidän tärkeänä pitämiensä tunnejohtamisen menetelmien ja saatujen tukipalvelujen toteutumisesta erosivat toisistaan merkittävästi.

Kuviossa 16 esitellään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset kriisijohtamisen menetelmistä kriisitilanteiden aikana, ja kuinka nämä kokemukset eroavat toisistaan.



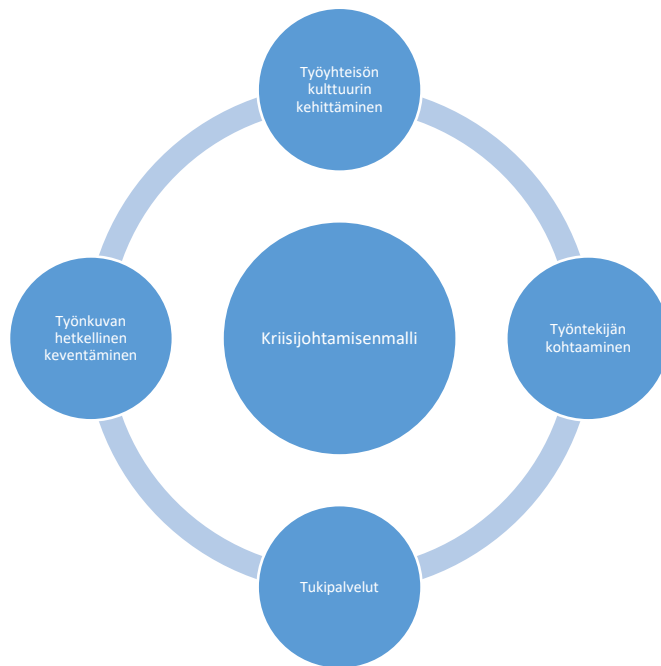
Kuvio 16: Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset kriisijohtamisen menetelmien merkityksestä työhyvinvointiin

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten perusteella on luotu kriisijohtamisen malli lastensuojelunyksiköiden kriisitilanteiden johtamiseen. Tätä mallia esitellään seuraavaksi.

1. Kriisitilanteissa ensimmäisenä toimenpiteenä on, että esihenkilön tulisi kohdata työntekijä. Työntekijän kohtaaminen pitäisi tapahtua välittömästi kriisitilanteen jälkeen, mutta viimeistään seuraavana päivänä. Jos kriisitilanne tapahtuu kesken työvuoron, on syytä arvioida työpäivän keskeyttämistä.
2. Ensimmäisen kohtaamisen aikana esihenkilön olisi hyvä kertoa tarjolla olevista tukipalveluista. Työntekijä pitää aina ohjata hakeutumaan työterveyteen, jos työntekijä on kokenut turvallisuutensa tulleen vaarantuneeksi. Eri tukipalveluita, kuten debfriengiä, pitää tarjota työntekijälle välittömästi kriisitilanteen jälkeen.

3. Voi olla tavallista, että välittömästi kriisitilanteen jälkeen työntekijä kokee, ettei tarvitse keskusteluapua. Tästä huolimatta esihenkilön tulisi tarjota mahdollisuutta tähän pitkään kriisitilanteen jälkeenkin.
4. Viikon sisällä kriisitilanteesta esihenkilön tulisi järjestää työryhmän sisäinen purkutilaisuus kriisitilanteesta. Purkutilanteessa voi olla läsnä koko työryhmä tai työntekijät, jotka ovat olleet mukana kriisitilanteessa.
5. Kriisitilanteen jälkeen työntekijälle kannattaa harkita tarjottavaksi mahdollisuutta työnkuvan hetkelliseen keventämiseen. Työnkuvan keventämisellä esihenkilö tukee kriisin kokeneen työntekijän työkyvyn säilymistä. Työnkuvan keventäminen voi tarkoittaa esimerkiksi lyhyempää työpäivää.
6. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi esihenkilöiden tulisi johtaa työyhteisön kulttuuria traumainformoituneeseen suuntaan. Yhteisön tarjoama tuki ja empatia tukevat trauman kokeneen työntekijän eheytymistä.
7. Esihenkilön tulisi ylläpitää keskustelua työyhteisön kohtaamista kriiseistä ja niiden synnyttävistä tunteista. Esihenkilöt voivat esimerkiksi hyödyntää työyhteisön kulttuurin kehittämisessä empatiakartta -menetelmää.

Kehittämistyön tuloksena luotua kriisijohtamisen mallia havainnollistetaan kuviossa 17.



Kuvio 17: Kriisijohtamisen malli

Kriisijohtamisen mallia on tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena luotu esihenkilön työkaluksi johtaa ja tukea yksittäistä työntekijää erilaisissa kriisitilanteissa. Yksittäisen työntekijän kriisijohtamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa korostuvat kriisijohtamisen mallin kolme ensimmäistä toimintaa. Nämä toiminnat ovat työntekijän kohtaaminen, työntekijän ohjaaminen tukipalveluiden piiriin ja työnkuvan hetkellinen keventäminen.

Yksittäisen työntekijän kriisijohtamisen lisäksi kehittämistyön tuloksena luotua kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää työyhteisön kriisijohtamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Työyhteisön kriisijohtamisessa mallin eri osa-alueet pitää järjestää koko työyhteisölle yhteisesti. Esimerkiksi työyhteisön tukipalveluna voi toimia työnohjaus.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena luotua kriisijohtamisen malli pitää sisällään kriisijohtamisen tärkeät kolme vaihetta. Nämä vaiheet ovat kriisiin valmistautuminen, kriisin hallinta ja kriisistä palautuminen. Työryhmän kulttuurin kehittäminen ja traumainformoituneen osaamisen lisääminen työyhteisössä ovat merkittävimmät keinot, joilla esihenkilö voi tukea työyhteisönsä valmiutta kohdata kriisejä.

Kriisitilanteiden aikana esihenkilön toiminnassa korostuu työntekijöiden kohtaaminen. Kriiseistä palautumisen keinoina ovat työntekijöiden tukipalveluihin ohjaaminen ja työnkuvan hetkellinen keventäminen.

Kehittämistyön tuloksena luotua kriisijohtamisen malli toimii Jaquesin (2007) luoman kriisi johtamisen mallin mukaisesti. Jaquesin mallissa kriisijohtaminen on proaktiivista toimintaa,

missä kriisin vaiheet limittyvät. (Jaques 2007, 150.) Esihenkilön on tärkeä kyetä vastaamaan kriisin eri vaiheisiin saman aikaisesti. Kehittämistyön tuloksena luodun mallin avulla tämä on mahdollista. Työryhmän kulttuurin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, minkä avulla esihenkilö voi edistää työntekijän ja työryhmän valmiutta kohdata kriisejä. Työryhmän voimavarojen kehittämisen ja ylläpitämisen aikana esihenkilö voi tukea työntekijän työhyvinvointia keventämällä tämän työnkuva.

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin tutkimukseen osallistuneille lastensuojelun esihenkilöille ja työntekijöille. Tutkimukseen osallistuneet saivat kommentoida saatuja tutkimuksellisia tuloksia ja kehittämistyönä luotua kriisijohtamisen mallia. Tutkimukseen osallistuneet lastensuojelun esihenkilöt ja työntekijät kokivat kehittämistyön tuloksena luodun kriisijohtamisen mallin hyvin käytännöllisenä. Kriisijohtamisen malli on helppo ottaa osaksi eri lastensuojeluyksiköiden kriisijohtamista. Osallistujat kokivat, että traumainformoituneen työtteen korostaminen kriisijohtamisen menetelmänä oli ajankohtaista.

Tutkimustulokset korostivat jo ennestään tärkeätä kriisijohtamisen merkitystä lastensuojelussa. Hienoa oli saada selville, että esihenkilöt ja työntekijät molemmat pitävät tärkeänä tunnejohtamisen menetelmiä. (Lastensuojelun työntekijä)

Aihe on todella tärkeä. Todella hienoa ja tärkeätä, että traumainformoitunut työote korostuu tuloksissa. (Lastensuojelun työntekijä)

Osallistujat kokivat, että luodulla kriisijohtamisen mallilla lastensuojelun esihenkilöt pystyvät tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia tehokkaammin kriisitilanteissa. Osallistuneet kokivat luodun mallin hyödylliseksi myös asiakastyössä. Kriisijohtamisen mallia voi soveltaa kriisissä olevan asiakkaan kohtaamiseksi ja tämän hyvinvoinnin tukemiseksi lastensuojeluyksiköissä.

Tulokset olivat mielenkiintoisia ja niiden tarkasteleminen hyödyttää varmasti sekä esihenkilöitä ja työntekijöitä. Tuloksia voi hyödyntää suoraan perehdyttämisessä sellaisinaan tai tarvittaessa muokata yksiköiden tarpeisiin. Luodun kriisijohtamisen mallin voisinkin hyvinkin ottaa käyttöön omassa yksikössäni. (Lastensuojelun työntekijä)

Tutkimuksen tulokset kuvaavat aihetta hyvin käytännön tasolla. (lastensuojelun esihenkilö)

Tutkimukselliset tulokset herättivät lastensuojelun esihenkilöt miettimään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuseroja tarjotuista tukipalveluista. Saatujen tulosten valossa esihenkilöt kokivat tärkeäksi tarkastella omaa toimintaansa esihenkilönä. Tässä pohdinnassakin kehittämistyönä luotu kriisijohtamisen malli toimii esihenkilöiden työkaluna ja tukena.

Tutkittu aihe on ajankohtainen ja tulokset kertovat paljon. Mielenkiintoista oli saada selville työntekijöiden ja esihenkilöiden ajatuksia tunnejohtamisen menetelmistä ja miten heidän kokemuksensa erosivat. Tämä havainto antaa paljon pohtimisen aihetta omassa toiminnassani esihenkilönä. (Lastensuojelun esihenkilö)

7 Opinnäytetyön tutkimusetiikka

Opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia tutkimuksen eettisistä ja oikeista toimintatavoista. Eettisen neuvottelukunnan ohjeistusten lisäksi opinnäytetyössä on noudatettu sosiaali- ja terveysalan, ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston ja Laurean ammattikorkeakoulun eettisiä suosituksia. Näiden suositusten lisäksi opinnäytetyössä on huomioitu ihmisyyttä kunnioittavat arvot. (TENK 2023; STM 2023a; ARENE 2019; Kuula 2011; Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.)

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin avoimesti ja rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, miten heidän vastauksiaan referoidaan raportissa ja miten heidän yksityisyyden suojansa varmistetaan. Ennen tutkimukseen osallistumista tutkittavat saivat luettavaksi ja allekirjoitettavaksi tutkimuseettisen lautakunnan ohjeiden mukaisesti luodut tutkimussopimus ja tutkittavan informointilomake (Liite 2 ja 3). Tutkittavan informointilomakkeessa tarjottiin tietoa tutkimuksesta, sen toteuttajasta, tarkoituksesta, aineiston keruu menetelmästä ja käyttötarkoituksesta.

Tutkimuksessa henkilötietojen keräämisessä, säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatettiin EU:n tietosuoja-asetusta ja kansallista tietosuojalakia (1050/2018). Tieteellisessä tutkimuksessa tietosuoja tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä henkilötietojen keräämisessä, käsittelyssä ja poistamisessa. Tutkimukseen osallistuvat antoivat luvan henkilötietojensa keräämiseen tutkimukseen osallistumisen sopimuksessa.

Suomen perustuslaki (731/1999) turvaa jokaisen suomalaisen oikeuden ihmisarvon loukkamattomuuteen, yksilön vapauteen ja yksityiselämän suojaan. (Perustuslaki 731/1999.) Tutkimuksessa kerättiin edellä mainittuja henkilötietoja tietosuojalain 1050/2018 4 § mukaisesti: ”Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista ja sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden; tai henkilötietoja sisältävien tutkimusaineistojen, kulttuuriperintöaineistojen sekä näiden kuvailutietoihin liittyvien henkilötietojen käsittely arkistointitarkoituksessa on tarpeen ja oikeasuhtaista sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen ja rekisteröidyn oikeuksiin nähden.” (Tietosuojalaki 1050/2018.) Tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä suojeltiin noudattamalla ja toteuttamalla yksityisyyden suojaa määrittäviä lakeja ja asetuksia. Henkilötietoja kerättiin tutkimuksessa tietosuojalain nojalla.

On suositeltavaa, että tutkittavilla on oikeus keskeyttää osallistumisensa tutkimuksen aikana. Keskeyttämisestä ja jo kerätyn aineiston käytöstä on tärkeä sopia tutkimussopimuksessa. (Kuula 2011.) Opinnäytetyön tutkimuksessa siihen osallistuville henkilöillä oli oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tutkimuksen aikana ilman perusteltua syytä. Tutkimuksen keskeyttäminen ei kuitenkaan estänyt tutkijaa käyttämästä tutkittavan siihen mennessä antamaa panosta, esimerkiksi haastattelu aineistoa, tutkimuksessa.

Opinnäytetöille haetaan tavallisesti tutkimuslupa. Tutkimusluvun hakeminen ja myönteisen päätöksen saaminen kertoo, että tutkimus tullaan toteuttamaan eettisesti kestäväällä tavalla. Tutkimuslupa lisää opinnäytetyön eettisyyttä. Tehty taustatyö ennen varsinaista tutkimusta lisää tutkijan ymmärrystä siitä mitä tietoa kerätään, miksi ja millaisella tutkimusasetelmalla. Erityisesti sensitiivisiä aiheita tutkittaessa taustatyön merkitys on suuri. (Kallinen ym. 2018. 118-121; Kallinen 2018 148.)

Kymenlaakson hyvinvointialueelta tutkimukseen osallistuvan organisaation henkilöt työskentelevät yksityisen palvelun tuottajalle. Kymenlaakson hyvinvointialueelle ilmoitettiin sen alueella tehtävästä tutkimuksesta, vaikka virallista viranhaltijan päätöstä tutkimukselle ei hyvinvointialueelta tarvittu. Sekä Kymenlaakson että Vantaan ja Keravan hyvinvointialueille toimitettiin tutkimuksen suunnitelma, missä oli huomioitu eettiset lähtökohdat sekä tarvittavat liitteet. Tutkimuksen liitteet muodostuivat tutkimukseen osallistuvien informointi lomakkeesta, tutkimukseen osallistumisen sopimuksesta, haastattelun rungosta ja henkilörekisteristä.

Julkisuuslain mukaisesti kaikki ammattikorkeakouluista tutkintotodistukseen johtavat opinnäytetyöt ovat julkisia viranomaisasiakirjoja (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999; ARENE 2019, 13). Valmis tutkimusraportti julkaistaan Theseus tietokantaan. Kaikissa ammattikorkeakouluissa noudatetaan Hallintolain 434/2003 säännöksiä esteellisyysperusteita opinnäytetöissä- tämä koskee lähinnä opiskelijan suorituksen arvioijaa. Opinnäytetyön ohjaajan ja arvioijan on oltava sopiva tehtävään. Hallintolain 6 §:n mukaisesti opinnäytetyön arvioijan on oltava toimeen nähden puolueeton ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. (Hallintolaki 434/2003; Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

8 Pohdinta

Tutkijaprofiilini kuvaaminen avoimesti tutkimuksen lukijalle on tärkeää. Tutkijaprofiilini on toiminut tutkimuksen tutkittavana olleen ilmiön mielenkiinnon lähtökohtana.

Tutkijaprofiilini muodostuu viiden vuoden työkokemuksesta lastensuojelun arviointi- ja selvittelytyöstä. Tutkimuksen aikana työskentelin lastensuojelussa arviointi- ja selvittelytyön yksikössä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Työtehtävissäni olen kohdannut väkivaltaista käyttäytymistä tai väkivallan uhkaa asiakkaiden puolelta.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemukset kriisitilanteista olivat erilaisia. Arviointi ja selvittelytyön yksiköt ovat kriisiyksiköitä, joissa työntekijät kohtaavat päivittäin kriisejä. Kriisitilanteet ovat luonteeltaan akuutteja ja lyhytaikaisia. Kriisityössä lastensuojelun työntekijöitä kuormittavat myös hatkalaiset eli nuoret, jotka ovat poistuneet luvatta omasta sijaishuoltoyksiköstään. Niin sanotut "hatkalaiset" muodostavat merkittävän uhan työturvallisuudelle lastensuojelussa.

Lastensuojelussa, erityisesti arviointi- ja selvittelytyössä, toistuvat tilanteet, joissa työntekijä on kokenut asiakkaan puolelta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä). Sijaishuollon asiakkaat altistavat lastensuojelun työntekijöitä väkivallan uhalle erityisesti poistumalla luvatta laitoksista (niin sanonut hatkalaiset. Hatkojen aikana nuoret käyttävät päihteitä ja ajautuvat helpommin rikolliseen toimintaan mukaan. (Valtioneuvosto 2023, 50) Laitoksesta luvatta poistuneen lapsen säilyttäminen ja palauttaminen sijaishuoltopaikkaansa kuormittavat lastensuojelun työntekijöitä ja asettavat heidät toistuvasti tilanteisiin, joissa on väkivallan uhka. (Mäkilä 2021.)

Kuntouttavissa yksiköissä lapsen ja nuoren sijoitukset ovat huomattavasti pidempi aikaisia kuin arviointi ja selvittelytyön yksiköissä. Pidempien asiakassuhteiden myötä sijaishuollossa kohdataan erilaisia kriisejä kuin arviointi ja selvittelytyössä. Pidempiaikaisessa sijaishuollossa lastensuojelun työntekijä ja asiakas pystyvät luomaan rauhassa ajan kanssa luottamuksellisen ja syvän suhteen. Pitkäaikaisessa omaohjaaja suhteessa lastensuojelun työntekijä tulee kohtaamaan kaikki nuoruuden myrskyt. (Talentia 2022.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) pohtivat aineiston saturaatiota tutkimuksen tulosten näkökulmasta. Aineiston saturaatio on hyvä mittari, kun mietitään tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja riittävyttä. Tutkimuksissa aineiston saturaatio kuvaa tilannetta, missä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vastaukset alkavat muistuttamaan toisiaan. Tällaisessa tilanteessa ei pääse syntymään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-102.) Myös Kallinen, Pirskanen ja Rautio (2018) ovat sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen aineiston määrä tulisi olla yhteydessä tutkimuskysymykseen ja -asetelmaan. Kallinen ym. (2018) puhuvat myös aineiston saturaatio- osat ja sen mahdollisuuden yleistymisestä haastattelu aineistossa, jos haastateltavia on suuri määrä. (Kallinen ym. 2018, 35-36.)

Aineiston saturaation näkökulmasta haastateltavien määrä oli tutkimuksen valmistumisen näkökulmasta positiivinen asia. Saatuja tutkimuksellisia tuloksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin voidaan pitää yleispätevinä. Tutkimukseen osallistuneiden kuuden henkilön ajatukset kriisijohtamisesta lastensuojelussa olivat keskenään samankaltaisia. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden antamien haastattelujen myötä syntyneet tutkimukselliset tulokset olivat linjassa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimukselliset tulokset vahvistavat opinnäytetyön oletusta siitä, että kriisijohtamisen merkittävimmät menetelmät työhyvinvoinnin johtamisessa ovat tunne- ja traumainformoitunut johtaminen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena luotua kriisijohtamisen mallia voi ajatella käytettävän laajemminkin lastensuojelun yksiköissä. Tutkimukseen osallistui henkilöitä monipuolisesti lastensuojelun eri aloilta ja heillä olit pitkät, toisistaan erilaiset työhistoriat. Tästä huolimatta tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli samankaltaisia kokemuksia kriisijohtamisesta ja ajatuksia siitä millaista kriisijohtamisen pitäisi olla lastensuojeluyksiköissä. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt voivat suoraan ottaa käyttöön

kehittämistyön tuloksena luodun kriisijohtamisen mallin. Kriisijohtamisen mallia on suotava yhdessä työryhmän kanssa käydä läpi ja täydentää mallin vaiheita työryhmän toiveiden ja tarpeiden mukaan.

Kehittämistyön tuloksena luotua mallia voi hyödyntää myös muiden erilaisten kriisien johtamisessa, hallinnassa ja niistä selviytymisessä. Kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää muissakin tilanteissa kuin vain kriisitilanteissa. Mallia voi soveltaa tilanteen mukaan. Mallin jokaista vaihetta ei tarvitse välttämättä käydä läpi. Esimerkiksi työryhmän muutostilanteissa ei työntekijöitä välttämättä tarvitse ohjata työterveyteen. Muutostilanteissa työntekijöiden kohtaaminen ja työyhteisön kulttuurin huomioiminen ja kehittäminen muutoksille suotuisammaksi on tärkeitä.

Kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää laajemminkin lastensuojelussa. Mallia voi esimerkiksi käyttää sosiaalityössä, kun sosiaalityöntekijä on kohdannut väkivaltaa tai sen uhkaa työtehtäviensä aikana.

Luotua kriisijohtamisen mallia voidaan hyödyntää lastensuojelun kriisien arvioinnissa. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt eivät korostaneet asiakasväkivallan merkitystä lastensuojelun työntekijöiden kriisijohtamisen tarpeessa. Työntekijöiden kokemuksissa asiakasväkivallan merkitys havaittiin olevan suurin työhyvinvointia vaarantava tekijä. Erityisesti asiakasväkivaltatilanteiden käsittelemisellä työyhteisössä on tutkimuksen perusteella suuri merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehittämistyönä luodun mallin avulla esihenkilöt voivat yhdessä työyhteisönsä kanssa keskustella työryhmää mahdollisesti uhkaavista kriiseistä ja siitä, miten työntekijät toivoisivat kriisitilanteissa ja niiden jälkeen muiden toimivan.

Kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää muillakin sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla. Kriisijohtamisen mallia voi suoraan hyödyntää esimerkiksi varhaiskasvatuksessa ja sairaanhoidossa, kun työntekijä on kohdannut väkivaltaa tai sen uhkaa. Kriisijohtamisen mallia voi hyödyntää muillakin aloilla. Mallia voi hyödyntää silloin, kun työryhmä on kokenut muutoksia, kriisejä tai työhyvinvointi koetaan alhaiseksi. Jos luotua kriisijohtamisen mallia käytetään työhyvinvoinnin tukemisessa työryhmän muutostilanteissa tarjotuilla tukipalveluilla, voidaan tarkoittaa työnohjausta tai erilaisia työryhmän yhteisiä palavereita. Muutos tilanteissa työnkuvan keventäminen ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Muutostilanteissa kuormitusta voidaan kuitenkin vähentää sopimalla yhteisesti tavoitteista ja toiminatavoista, joilla niihin pyritään. Esimerkiksi muutostilanteissa voidaan yhteisesti sopia ja hyväksyä se, että työntuloksellisuus voi heikentyä normaalista.

Tutkimukselliset tulokset ja kehittämistyön tulokset lisäsivät tarvetta tutkia kriisijohtamista lastensuojelussa. Mielenkiintoisena uutena tutkimuksellisena näkökulmana on tutkia asiakasväkivallan normalisoitumista lastensuojelun esihenkilöiden kokemuksissa. Lastensuojelun

työntekijöiden kokeman asiakasväkivallan normalisoitumista voi tutkia tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena luodun kriisijohtamisen mallin avulla.

Lähteet

- Aalto M. 2023. Elämäntarinoiden esille nostaminen ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen sosiaalisessa kuntoutuksessa. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulun. Tikkurila. Viitattu 5.10.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/802951/Aalto_Marika.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ahmadi E., Lundqvist D., Gunnar B. & Macassa G. 2023. Manager's and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. Viitattu 21.9.2023. <https://content.iospress.com/download/work/wor220159?id=work%2Fwor220159>
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#L7>
- Antikainen-Juntunen E. 2007. Työväkivallan uhka, työväkivalta ja niiden hallinta sosiaali- ja terveysministeriön hankkeen loppuraportti. Sosiaalitalous Oy. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliruka L., Karvinen-Niinikoski S., Koivisto J. ja Yliruka L. 2009. Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopainon kirjamyynti.
- ARENE 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 26.10.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Bland J. D. 2020. What is an empathy map. Blogi-kirjoitus. Viitattu 21.9.2023. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/software-engineering-blog/what-is-an-empathy-map>
- Bloom S. 2014. The Sanctuary Model: On organizational approach to Trauma-Informed Care. Teoksessa Needham I., Kingma M., McKenna K., Frank O., Tuttas C., Kinma S. & Oud N. Fourth International Conference on Violence in the Health Sector - Towards safety, security and wellbeing for all. Netherlands KAVANAH. s. 29-38. Viitattu 26.9.2023. <https://www.oudconsultancy.nl/Resources/Proceedings%204th%20Workplace%20Violence.pdf>
- Brockmann M. 2002. New Perspectives on Violence in Social Care. Article. Journal of Social Work. Viitattu 4.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/249740706_New_Perspectives_on_Violence_in_Social_Care
- Coombs, W. Timothy 2023. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Thousand Oaks. SAGE Publication, Inc.
- Eskola J., Lähti J. ja Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli R. ja Aarnos E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. E-kirja. PS-kustannus.
- Hallintolaki 434/2003. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#O1L1P5>
- Hipp T. & Surakka R. 2023. Traumaosaamista sosiaali- ja kriisipäivystykseen. Teoksessa Linner-Matikka J & Hipp T. (toim.). Traumainformoitunut työote. Jyväskylä: PS-kustannus, 176, 170-180.
- Hipp T. 2023. Trauma ja traumatisoituminen. Teoksessa Linner-Matikka J. & Hipp T. (toim.). Traumainformoitunut työote. Jyväskylä: PS-kustannus. 15, 15-27

Hulkko L. & Piispa M. Työväkivalta on yleistä terveys- ja sosiaalialojen ammateissa. Tilastokeskus. Päivitetty 30.9.2009. Viitattu 20.11.2023. https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_002.html?s=0

Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori J. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyvärinen M., Nikander P. ja Ruusuvoori J. 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja. Vastapaino.

Jaques T. 2007. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. ScienceDirect. Public relations Review 33. RMIT University, Melbourne, Australia. Viitattu 21.9.2023. https://assets.ctfassets.net/ra4li8iwuk7u/39ITBfc-GoFkkJvcAYY8I7k/d615e7b4a4f9366d2deb2871417543be/Jaques_IM_relational_model.pdf

Johnson, T. 2018. Crisis leadership: how to lead in times of crisis, threat and uncertainty. London. Bloomsbury Business, an imprint of Bloomsbury.

Kallinen K., Pirskanen H. ja Rautio S. Sensitiivinen tutkimuksessa. Menetelmät, kohderyhmät, haastatte ja mahdollisuudet. 2.painos. UNIPress. Painettu EU:ssa.

Kiviniemi K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli R ja Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökotiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. 5.uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus

Kuula A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Vastapaino

Laine T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli R. ja Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökotiin ja analyysimenetelmiin. E-Kirja. 5. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 7.9.2023. <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-del-foi-metodi/>

Linjakumpu A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa - Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? Artikkelii. Tieteessä tapahtuu 7/2008. Viitattu 19.9.2023. <https://journal.fi/tt/article/view/688/568>

Liukko S. & Perttula S. 2023. Opinnäytetyön raportointi. Blogikirjoitus. JAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulun. Viitattu 18.9.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-4-tutkimusasetelma/>

Manka M. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.

Meltti T., & Kara H. 2009. Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Yliruka L., Koivisto J. & Karvinen-Niinikoski L. (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. B2 kirjan tai muun kokoomateoksen osa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Viitattu 4.12.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73395/URN%3aNBN%3afi-fe201504227328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Metropolia 2020. Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluissa. Viitattu 19.9.2023 <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/eettinen-toimikunta>

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1.laitos, 1.painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mieli 2023. Suomen Mielenterveys ry. Shokista uuteen alkuun. Päivitetty 22.11.2023. Viitattu 30.11.2023. <https://mieli.fi/vaikea-elamantilanne/shokista-uuteen-alkuun/>

Mykkänen J. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opinlaitos. Viitattu 18.9.2023. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/index.html>

Natalizio E. 2017. Wireless Sensor Networks and Multi-UAV Systems for Natural Disaster Management. Viitattu 21.9.2023. https://www.researchgate.net/figure/Disaster-management-cycle_fig6_317336713

Needham I., Kingma M., McKenna K., Frank O. tuttas C., Kingma S. & Oud N. 2014. Fourth International Conference on Violence in the Health Sector - Towards safety, security and well-being for all. Netherlands KAVANAH. Viitattu 25.9.2023. <https://www.oudconsultancy.nl/Resources/Proceedings%204th%20Workplace%20Violence.pdf>

Parray Z., Islam S., Shah T. 2023. Impact of workplace incivility and emotional exhaustion on job outcomes - a study on the higher education sector. International Journal of Educational Management. Viitattu 28.9.2023. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/IJEM-07-2022-0267/full/pdf?title=impact-of-workplace-incivility-and-emotional-exhaustion-on-job-outcomes-a-study-of-the-higher-education-sector>

Pescud M., Teal R., Shilton T., Slevin T., Ladger M., Waterworth P & Rosenberg M. 2015. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. BMC public Health. Viitattu 21.9.2023. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-2029-2>

Poliisi 2023. Nuorten epäilyksi tekemät rikokset ovat lisääntyneet merkittävästi alkuvuodesta. Uutinen. Julkaistu 17.08.2023. Viitattu 19.9.2023 <https://poliisi.fi/-/nuorten-epailyksi-tekemat-rikokset-ovat-lisaantyneet-merkittavasti-alkuvuodesta>

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja.

Rantaeskola S. & Kauppila J. 2014. Haastavat asiakastilanteet - väkivalta työssä. Alma Talent. E-kirja.

Rantaeskola S., Hyyti J., Kauppila J. & Koskelainen M. 2014. Haastavat asiakastilanteet: Väkivalta työssä. Talentum.

Rantanen J., Leppänen I., Kankaanpää H. & Rauhala E. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rey L. D. 1996. What social workers need to know about client violence. *Families in Society*, 77(1), 33 - 39.

Riggio R.E. & Newstead T. 2023. Crisis Leadership. Tasmanian School of Business. University of Tasmania. Annual review of Organisational Psychology and Organizational Behavior. Viitattu 21.9.2023. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.9.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Salminen J. 2022. Muutoksen Johtaminen - Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Grano Oy.

Sarastuskoti 2023d. Yhteystiedot. Viitattu 12.9.2023. <https://www.sarastuskoti.fi/yhteystiedot/>

Sarastuskoti 2023a. Arvot. Viitattu 12.9.2023. <https://www.sarastuskoti.fi/arvot/>

Sarastuskoti.2023b. Palvelut. Viitattu 12.9.2023. <https://www.sarastuskoti.fi/palvelut/>

Sarastuskoti 2023c. Henkilökunta. Viitattu 12.9.2023. <https://www.sarastuskoti.fi/henkilokunta/>

Sarvela K. 2023. Traumainformoidun johtajan ominaisuuksia. Blogikirjoitus. Viitattu 13.9.2023. <https://www.iloajatoivoa.fi/blogs/traumainformoidun-johtajan-ominaisuuksia>

Saukkonen P. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Taso 2. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opinlaitos. Viitattu 6.9.2023. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Suomen perustuslaki 731/1999. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

STM 2023a. Sosiaali ja terveysministeriö. ETENE 2012. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. Lausunnot ja kannanotot 2012. Lausunto TENKin ohjeesta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä. Viitattu 7.9.2023.

STM 2023b. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 12.9.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Talentia 2021. Lapsen vuoksi - lastensuojelun laitoshoidon onnistuminen edellyttää työntekijöiden pysyvyyttä. Tiedote. Päivitetty 5.3.2021. Viitattu 25.9.2023. <https://www.talentia.fi/uutiset/lapsen-vuoksi-lastensuojelun-laitoshoidon-onnistuminen-edellyttaa-tyontekijoiden-pysyvyytta/>

Talentia 2023. Liikaa painetta ja liian vähän työntekijöitä. Artikkel. Päivitetty 30.3.2023. Viitattu 20.11.2023. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/liikaa-painetta-ja-liian-vahan-tyontekijoita/>

Talentia 2022. Pysyvä henkilökunta turvaa kasvun. Artikkel. Päivitetty 8.3.2022. Viitattu 20.11.2023. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/pysyva-henkilokunta-turvaa-kasvun/>

Tekijänoikeuslaki 404/1961. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>

TENK 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012 (tekstiversio). Viimeksi päivitetty 23.5.2023. Viitattu 7.9.2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tilastokeskus 2023. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 29.9.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

Toikko T. ja Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Lisäpainokset: 2. p. 2009-3. korj. p. 2009. Tampere University Press. Viitattu 4.10.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TTK 2023a. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. Viitattu 21.9.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

TTK 2023b. Työturvallisuuskeskus. Työpaikkaväkivallan hallinta. Viitattu 21.9.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyopaikkavakivallan-hallinta/>

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi. Painettu EU:ssa.

Tuominen C. 2018. Johda Tunteita - Menesty Työelämässä. Tammi.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ulmer, Robert R., Sellnow Timothy L. & Seeger Matthew W. 2019. Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. Fourth Edition. California. Thousand Oaks. SAGE Publications, Inc.

Vakehyva 2023. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. Lastensuojelun laitoshoido. Viitattu 11.9.2023. <https://vakehyva.fi/fi/palveluhakemisto/palvelu/lastensuojelun-laitoshoido#tab-units>

Valtioneuvosto 2023. Rikoksantorjuntatyön tehostaminen Suomessa. Esitys rikoksantorjunnan organisoinnista ja nuorisorikollisuuden vähentämisen koordinoinnista. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä a ohjeita. Viitattu 19.9.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165062/OM_2023_30_so.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vanas A. 2022. Nuorten tekemät henkirikokset ovat synkistäneet ilmapiiriä. Artikkel. Julkaistu 21.2.2022. Lastensuojelun keskusliitto. Viitattu 19.9.2023. <https://lapsenmaailma.fi/artikkeli/nuorten-tekemat-henkirikokset-ovat-synkistaneet-ilmapiiria/>

Venkatachalam Srinivasan M., Gupta S., Sagar R. 2014. Quality of initial therapeutic alliances a predictor of violent behaviour among psychiatric inpatients: A prospective cohort study. Teoksessa Needham I., Kingma M., McKenna K., Frank O., Tuttas C., Kinma S. & Oud N. Fourth International Conference on Violence in the Health Sector - Towards safety, security and wellbeing for all. Netherlands KAVANAH. s. 320-325. Viitattu 25.9.2023. <https://www.oudconsultancy.nl/Resources/Proceedings%204th%20Workplace%20Violence.pdf>

Virtanen J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuronen J. Toin. Laadullisen tutkimuksen käsikirja (s. 194-214.) Gummerus

Wallin E., Austero N. & Zidan S. 2022. Lastensuojelutarpeen määrittäminen sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä Vantaan lastensuojelun avohuollossa. Raportti. Käytäntötutkimus 1 ja 2. Valtiotieteiden tiedekunta. Sosiaalityön maisteriohjelma. Helsingin yliopisto. Viitattu

12.9.2023. https://www.socca.fi/files/9841/RAPORTTI_Lastensuojelutarpeen_maarittyminen_sostt_jasentamana_Vantaan_ls_avohuollossa_WallinAusteroZidan.pdf

WHO 2011. Psychological first aid: Guide for field worker. Viitattu 21.9.2023.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

Kuviot

Kuvio 1: Kriisikommunikoinnin teoriat ja niiden tavoitteet (Ulmer ym. 2019, 23)	11
Kuvio 2: Issue and Crisis Management Relational Model (Jaques 2007, 150)	12
Kuvio 3: Kriisijohtamisen tärkeimmät menetelmät (Riggio & Newstead 2023, 211)	13
Kuvio 4: Työpaikkaväkivallan hallintaprosessi (TTK 2023b)	19
Kuvio 5: Resilienssin osaelementit (McCraty & Atkinson 2012; Rantaeskola & Kauppila 2014, 6.6. mukaan)	27
Kuvio 6: Tietoperustan synteesi: keskeiset termit ja teemat	30
Kuvio 7: Aineiston analysointi.....	39
Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109)	40
Kuvio 9: Millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitä	42
Kuvio 10: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän työhyvinvointiin esihenkilöiden kokemana ..	47
Kuvio 11: Kriisijohtamisen merkityksen synteesi työhyvinvointiin esihenkilöiden kokemana ..	49
Kuvio 12: Työntekijöiden ajatuksia kriisijohtamisesta ja opinnäytetyöhön nostetut mielenkiintoiset teemat	52
Kuvio 13: Kriisijohtamisen merkityksen synteesi työhyvinvointiin työntekijöiden kokemana .	53
Kuvio 14: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän kokemaan hyvinvointiin.....	56
Kuvio 15: Kriisijohtamisen merkitys työntekijän kokemaan työhyvinvointiin	60
Kuvio 16: Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset kriisijohtamisen menetelmien merkityksestä työhyvinvointiin	61
Kuvio 17: Kriisijohtamisen malli	63

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	37
Taulukko 2: Esimerkki aineiston ryhmittelystä	38

Liitteet

Liite 1. Tietosuoja	78
Liite 2: Tutkittavan suostumus	80
Liite 3. Tutkittavan informointilomake.....	83
Liite 4. Lastensuojelun esihenkilöiden haastattelukysymykset kriisijohtamisesta.	87
Liite 5. Lastensuojelun työntekijöiden haastattelukysymykset kriisijohtamisesta.	88

Liite 1. Tietosuoja

<p>Tämä seloste kuvaa, miten henkilötietojanne käsitellään tutkimuksessa. Henkilötietoja ovat tiedot, joiden avulla Teidät voidaan tunnistaa (esim. nimi ja sähköposti). Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu yleishyödyllisyyteen. Henkilötietoja kerätään vain tutkimuksellista kehittämistoimintaa varten.</p>	<p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.</p>
<p>1. Rekisterin nimi</p> <p>2. Rekisterinpitäjän ja vastuuhenkilö</p>	<p>Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan osallistujien yhteystiedot</p> <p>Essi Kuivala, YAMK opiskelija</p> <p>Essi XXXX</p>
<p>3. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusta</p>	<p>Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa henkilötietojen käsittely perustuu yleisen edun mukaiseen tieteelliseen tarkoitukseen EU:n tietosuojasetuksen artikla 1 kohta 1 mukaan.</p>
<p>4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen ja käsittelyn oikeusperusta</p>	<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan rekisterin tarkoituksena on kerätä toimintaan osallistuvien suostumuslomakkeen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistumisesta yhteystietoineen. Yhteystietoja, nimet, sähköpostit ja puhelinnumerot tarvitaan yhteydenpitoon kehittämistoiminnan aikana.</p> <p>Oikeusperuste henkilötietojen keräämiselle on EU:n yleisen tietosuojasetuksen artikla 6:n 1 a: Rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojensa käsittelyyn yhtä tai</p>

	useampaa erityistä tarkoitusta varten. Keskeinen lainsäädäntö: EU:n yleinen tietosuojasetus (679/2016) Tietosuojalaki (1050/2018).
5. Rekisterin tietosisältö	Rekisteröity: nimi, puhelinnumero, sähköposti ja äänen tallentaminen.
6. Henkilötietojen säännönmukaiset luovutukset	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aikana rekisteröidyn tietoja ei luovuteta. Tietoja ei luovuteta myöskään EU- tai ETA maiden ulkopuolelle. Luovutukset tilastointia varten anonymisti.
7. Tietojen säilytysajat	Henkilötietoja säilytetään asianmukaisessa lukitussa paikassa. Kaikki henkilötiedot hävitetään asiaan kuuluvasti, kun niiden säilyttäminen ei ole enää tarkoituksenmukaista. Tiedot hävitetään viimeistään tammikuussa 2025.
8. Henkilötietojen tietolähteet	Henkilötiedot kerätään rekisteröidyiltä itseltään.
9. Suostumuksen peruuttaminen	Tutkimukselliseen kehittämistoiminnan henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Osallistujat voivat peruuttaa suostumuksensa koska tahansa.
10. Valitusoikeus	Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistuvilla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos he kokevat, että henkilötietojen käsittelyssä on rikkottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Liite 2: Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi: Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvointiin

Tutkimuksen toteuttaja: Laurea Ammattikorkeakoulu, Tutkija; Essi Kuivala, +358 45 XXX, essi.XXXX, Opinnäytetyön ohjaaja; Kristiina Helminen, +358 50 XXXX, kristiina.XXXX

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää lastensuojelussa työskentelevien esihenkilöiden ajatuksia kriisijohtamisesta. Minkälaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kriisijohtamisen menetelmiä hyödyntäneet ja minkälaisia hyötyjä näistä menetelmistä on ollut. Miten esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen vaikuttaneen työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimukseni tehtävä on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkin millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen menetelmät tarpeellisiksi. Miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miksi he ovat kokeneet menetelmän tarpeelliseksi. Tutkin esihenkilöiden kokemusten lisäksi mitä hyötyä työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisesta työhyvinvointiinsa. Tarkoituksena on myös nostaa esille rakenteellisia heikkouksia ja luoda käsitystä sille, miksi kriisijohtaminen on tärkeää lastensuojelussa, miten ja kuinka kriisit vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka suuntauksena on fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Tutkimuksen aineisto kerätään yksilohaastatteluille. Haastattelut järjestetään tutkimukseen osallistuvan työajalla ja haastattelut kestävät enintään 60 minuuttia. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ovat muodostettu tutkimussuunnitelman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimusraportin valmistuttua tutkimukseen osallistuneille järjestetään tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksien esittely tilaisuus. Tulosten läpikäynti järjestetään yksilöllisesti tutkimukseen osallistuneille ja

purku tilaisuus kestää enintään 60 minuuttia. Tulosten läpikäynti voidaan järjestää Teams-tapaamisena tai tutkittavan työpaikalla. Implementointi tilaisuus järjestetään tutkittavan työajalla.

Tutkimuksen toteuttaja Essi Kuivalan toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön osana YAMK tutkintonsa opinnäytetyötä. Tutkija työskentelee Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella lastensuojelussa sosiaaliohjaajana.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

_____ / ____ . ____ . _____

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 3. Tutkittavan informointilomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvointiin

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan kriisijohtamisen merkitystä lastensuojelussa työskentelevien työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette lastensuojelun yksikössä joko esihenkilön tehtävissä tai sosiaalihjaajana. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta tähän tutkimukseen.

Tutkittava voi keskeyttää osallistumisensa, koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimukseni tehtävä on tarkastella lastensuojelun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia kriisijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkin millaisissa tilanteissa esihenkilöt ovat kokeneet kriisijohtamisen menetelmät tarpeellisiksi. Miten esihenkilöt ovat kriisijohtaneet työntekijöitään ja miksi he ovat kokeneet menetelmän tarpeelliseksi. Tutkin esihenkilöiden kokemusten lisäksi mitä hyötyä työntekijät ovat kokeneet kriisijohtamisesta työhyvinvointiinsa. Tarkoituksena on myös nostaa esille rakenteellisia

heikkouksia ja luoda käsitystä sille, miksi kriisijohtaminen on tärkeää lastensuojelussa, miten ja kuinka kriisit vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin.

Tutkimuksen toteuttaja Essi Kuivala toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön osana YAMK tutkintonsa opinnäytetyötä. Tutkija työskentelee Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella lastensuojelussa sosiaaliohjaajana.

Tutkimuksen toteuttajat

Essi Kuivala

Laurea Ammattikorkeakoulu, Tikkurilan kampus.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimuksen aineisto kerätään yksilohaastatteluina marraskuun 2023 aikana. Haastattelut ovat kertaluonteisia ja ne kestävät 45–60 minuuttia. Haastattelut järjestetään tutkittavan valitsemissa paikoissa. Mahdollisesti haastattelut voidaan järjestää myös etänä, Teams-tapaamisena. Haastattelut nauhoitetaan, joko tutkijan henkilökohtaisella älypuhelimella tai tietokoneella. Äänitallenteet litteroidaan heti aineiston valmistuttua ja äänitallenteet tuhoaan. Litteroitua aineistoa säilytetään tutkijan henkilökohtaisella muistitikulla. Aineistoa ei jaeta eteenpäin eikä sitä luovuta ulkopuolisille. Tutkimuksen valmistuttua kaikki kerätyt aineistot tuhoaan. Tutkimusraportin valmistuttua tutkimukseen osallistuneille järjestetään implementointi tilaisuus, missä esitellään kehittämistyön tulokset. Implementointi tilaisuus kestää enintään 60 minuuttia ja se järjestetään yksilöllisesti jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle. Implementointi tilaisuuteen tutkittava saa käyttää työaikaansa.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Tavoitteena on tarjota tutkimukseen osallistuville alustan voimaantumiselle ja oivaltamiselle mitkä asiat ovat heitä tukeneet jaksamaan ja jatkamaan työssään.

Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistumisesta ei seuraa haittoja.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimus toteutetaan osana sosiaalialan johtamisen ja kehittämisen (YAMK) opinnäytetyötä. Valmis työ julkaistaan Theseus-tietokantaan.

Tutkimukseen osallistuneille järjestetään tutkimuksen valmistuttua sen purku tilaisuus, missä esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Purku tilaisuuteen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimuksen päätyminen

Tutkimuksen on määrä valmistua joulukuussa 2023.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä

Nimi: Essi Kuivala

Puh. +358 40 XXXX

Sähköposti: essi.XXXX

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Yliopettaja

Nimi: Kristiina Helminen

Korkeakoulu / yksikkö Laurea Ammattikorkeakoulun, Tikkurila

Puh. +358 50 XXXX

Sähköposti: kristiina.XXXX

Liite 4. Lastensuojelun esihenkilöiden haastattelukysymykset kriisijohtamisesta.

Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvointiin tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden haastattelupohja

Haastattelu kysymykset

1. Mitä kriisijohtaminen mielestäsi on?
2. Mitä pidät tärkeänä kriisijohtamisessa?
3. Miten johdat työntekijöitäsi kriisitilanteissa?
4. Miten tuet työntekijöitäsi kriisitilanteiden jälkeen?
5. Miten ajattelet käyttämiesi kriisijohtamisen menetelmien vaikuttaneen työntekijöiden työhyvinvointiin?

Liite 5. Lastensuojelun työntekijöiden haastattelukysymykset kriisijohtamisesta.

Kriisijohtamisen merkitys työhyvinvointiin tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden haastattelupohja

Haastattelu kysymykset

6. Mitä kriisijohtaminen mielestäsi on?
7. Mitä pidät tärkeänä kriisijohtamisessa?
8. Miten sinua on johdettu kriisitilanteissa?
9. Minkälaista tukea olet saanut kohdattuasi kriisejä työssäsi?
10. Minkälaista tukea olisit kaivannut kriisien jälkeen?
11. Miten esihenkilön johtaminen kriisin aikana on vaikuttanut työhyvinvointiisi?