



”Vaikee ajatella tulevaisuutta, kun se muutos
on tässä niin koko ajan olemassa”:
Työorganisaatio muutoksen kohteena

Mirja Rosenlöf

Laurea-ammattikorkeakoulu

”Vaikee ajatella tulevaisuutta, kun se muutos on tässä niin koko ajan olemassa”: Työorganisaatio muutoksen kohteena

Mirja Rosenlöf
Sosionomi
Opinnäytetyö
Marraskuu 2020

Mirja Rosenlöf

”Vaikee ajatella tulevaisuutta, kun se muutos on tässä niin koko ajan olemassa”:

Työorganisaatio muutoksen kohteena

Vuosi

2020

Sivumäärä

38

Nykyajan moderni työorganisaatio elää jatkuvassa muutoksessa. Muutoksessa on aina mukana sekä myönteisiksi että kielteiseksi koettuja piirteitä. Koetut piirteet ovat yksilökohtaisia ja riippuvat siitä, miten työntekijä tuntee ja kokee ne osana omaa työyhteisöään. Toinen työntekijä on tunnemaailmaltaan vahvempi kuin toinen. Muutos on aina uutta luova voima, joka on itsessään kuitenkin aina loikka tuntemattomaan.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on löytää organisaation muutoksen keskeltä seikkoja, joihin on syytä kiinnittää huomiota ja arvioida kehitystarpeita. Tavoitteena on nimenomaan ymmärtää työntekijöiden näkökulmaa työhyvinvoinnin muutoksiin. Viitekehystenä on käytetty induktiivista aineiston analysointia, abstrahointia eli olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella on luotu teoreettisia käsitteitä ja pelkistämistä. Menetelmällisenä ratkaisuna aineistoa on kerätty henkilökohtaisilla- ja ryhmähaastatteluilla. Tutkimusaineiston sisällönanalyyysissa on hyödynnetty aineistolähtöisyyttä.

Tästä opinnäytetyöstä voi olla hyötyä kaikille työhyvinvoinnista kiinnostuneille ja erityisesti laitostyötä tekeville ammattilaisille. Opinnäytetyöstä saattaa olla apua myös sosiaalialan ammattilaisille, jotka haluavat syventää tietojaan lastensuojelulaitostyöstä.

Työorganisaation muutoksessa on aiheellista nähdä konkreettisesti tapahtuvien muutosten lisäksi myös se kehityksen suunta, joka organisaatiossa on syntymässä. Organisaatiotason muutokset vievät voimavaroja, ja niiden väliaikaisuuden tai pysyvyyden suhde on tunnistettava. Isojen muutosten jälkeen on tärkeää mahdollistaa palautuminen ja voimavarojen tankkaaminen. On tärkeää pysähtyä arvioimaan ja refleктоimaan koettua.

Asiasanat: lastensuojelulaitostyö, työhyvinvointi, muutos, työyhteisö

Mirja Rosenlöf

”It’s difficult to think about the future, when the change is so present”: Work organization as a target of the change

Year

2020

Pages

38

The modern working organization is living in continuous change. In the change there is always positive and negative features involved. These features are individual and depending on that, how the worker feels and experiences them as a part of his own work community. One worker is stronger in his emotional work than the other and the change is always a new creative force, that in itself is a bounce to the unknown.

This thesis is characteristically based on qualitative research, in which there is a purpose to find facts inside the work community, towards which it is worth paying attention in order to evaluate development needs. The target of the thesis is specifically to understand workers point of view in changes of well-being at work. The frame of reference has been inductive material analysis, abstraction which means that by essential and assorted information there has been created theoretical concepts and reduction. As a methodical solution, material to the thesis was collected by personal and group interviews and in the content analysis research material there was utilized material orientation.

This thesis can be useful for all people who are interested in well-being at work and specially professionals who are involved in institutional work. The thesis might also help professionals in the social sector, who are interested in deepening their knowledge concerning institutional work in child protection.

In the change of a working organization it is essential to see concretely not only the on-going changes but also the direction of development, in which the organization is going. The changes in organizational level are taking resources, and their temporary nature or stability must be identified. After major changes it is important to enable regression and refueling of resources and it is important to take a moment for pausing, estimating and reflecting on things that are experienced.

Keywords: working at child welfare, wellbeing at work, change, work community

Sisällys

1	Johdanto aiheeseen.....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
3	Lastensuojelu työyhteisönä.....	8
3.1	Lastensuojelulaitoksen perusmääritelmiä.....	8
3.2	Yleinen vaikutelma työskentelystä lastensuojelulaitoksessa.....	8
4	Työhyvinvointi osana ammatillista kehitystä.....	10
4.1	Työhyvinvointi ammatillisen työntekijän näkökulmasta.....	11
4.2	Työhyvinvointi työhön liittyvien tekijöiden kannalta.....	13
4.2.1	Maslowin tarvehierarkia osana työssä tarvittavia voimavaroja.....	14
4.2.2	Työntekijän itseohjautuvuus, itsensä johtaminen.....	15
4.3	Työyhteisöön liittyvät tekijät.....	15
4.4	Johtamiseen liittyvät työhyvinvoinnin osatekijät.....	18
4.5	Organisaatioon liittyvät osatekijät.....	19
5	Tutkimuksen toteutus.....	19
6	Tutkimusmenetelmät.....	21
6.1	Tulevaisuuden muistelu -menetelmällä aineiston kerääminen.....	21
6.2	Aineiston analyysi.....	22
6.3	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.....	22
7	Tutkimustulokset.....	23
7.1	Työntekijän elämänhallinnan kokemus.....	24
7.2	Muutos on mahdollisuus.....	25
7.3	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen voima.....	27
7.4	Kouluttautumisen kautta pysyvään kehitykseen.....	27
8	Arviointi.....	28
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	31
	Lähteet.....	34
	Kuviot.....	36
	Liitteet.....	37

1 Johdanto aiheeseen

"Meidän täytyy olla se muutos, jonka haluamme nähdä" -suomalainen sanonta.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia ja selvittää työhyvinvoinnin tilaa eräässä suomalaisessa lastensuojelulaitoksessa, jossa työskennellään parhaillaan muutoksen keskellä. Työhyvinvointi on tämän päivän työelämässä tuttu käsite, ja siitä keskustellaan monissa erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä yhteyksissä. Työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet ovat nykyään paremmin tiedostettuja ja niiden välttämättömyys tutkimisen kohteena tunnustetaan paremmin kuin menneinä vuosikymmeninä. On kuitenkin syytä muistaa, että pelkkä aiheen tutkiminen ei auta, mikäli tutkimuksen tuloksia ei hyödynnetä asianmukaisella tavalla. Tutkimustuloksissa esitettyjen muutostarpeiden ja kehitysehdotusten käytäntöön laittaminen edellyttää koko työyhteisöltä sitoutumista yhteisesti sovittuun kehitysmalliin sekä halua sitoutua yhteiseen muutokseen.

Kun työyhteisössä havaitaan, että muutos on välttämätön, on tarpeen kiinnittää huomiota uuteen tilanteeseen sopeutumiseen ja antaa muutokselle sen tarvitsema aika. Kaikkea ei ole tarpeen muuttaa kerralla, vaan ennen muutosta vallinneet hyvät käytännöt kannattaa ottaa mukaan uuteen toimintamalliin. Näin olemassa oleva hyvä siirretään eteenpäin ja työyhteisö voi keskittää erityiset voimavarat siihen, että muutostarpeet saadaan otettua käytäntöön positiivisina elementteinä. Muutoksen hyväksyminen ja uusien toimintatapojen ottaminen käyttöön lisäävät työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta pitkällä aikavälillä. Voidakseen määritellä työssä jaksamisensa tilaa, on työntekijän aika ajoin pysähdyttävä tarkastelemaan omaa henkilökohtaista tilannettaan aiheen äärelle. Asiat ja olosuhteet ovat jatkuvassa muutoksen tilassa tämän päivän yhteiskunnassa, ja muutosten edetessä on kyettävä tarkastelemaan omaa sekä yhteisön työhyvinvoinnin tilaa. Tavoitteiden ja päämäärien asettaminen ovat yhtä tärkeitä, kuin itse matkakin kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Työhyvinvointi sisältyy työelämän kaikkiin osa-alueisiin tavalla tai toisella ja sen olemassaolo positiivisena miellelyhtymänä on jokaisen työyhteisöön tavalla tai toisella liittyvän vastuulla. Yleinen ilmapiiri välittyy paikasta jo vieraan ovesta sisään astuessa. Paikka, jossa nauru kaikuu käytävillä ja vieras toivotetaan hymyillen tervetulleeksi, saa kenet tahansa kokemaan olonsa hyväksi ja turvallisiksi ja luo ilmapiirin, jossa jokainen haluaisi viipyä.

Tässä työorganisaatiossa koronan ja jatkuvan "normaalin" muutoksen keskellä elämisen lisäksi läpikäytäväksi on tullut yksikön laajentuminen, joka tuo tullessaan jo totuttujen toimintamallien uudistumiset ja ehdollistumiset kahden eri tahon tasaveroisia intressejä palveleviksi, uusia ennestään tuntemattomia työkavereita ja esimerkiksi sellaisia paikkoja yksikössä, jonne ei enää voikaan mennä vapaasti.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkittavan organisaatiokulttuurin muutostarpeiden tutkiminen. Teemallisesti tutkimus painottuu työssäjaksamisen näkökulmaan. Työn tutkimuskysymys on kaksijakoinen:

1. kokemukset työnteon kulttuurista tällä hetkellä ja
2. millaisia vaikutuksia meneillään olevalla muutoksella on työpaikan kulttuuriin.

Kerätyn aineiston pohjalta on tarkoitus löytää sellaisia organisaatiokulttuurin kehittämisen ja erityisen huomioimisen tarpeita, joihin voidaan vaikuttaa ja joista koko yhteisö voi hyötyä käynnissä olevan muutoksen läpi pääsemiseksi.

Tutkimuskohteena on erään suomalaisen lastensuojelulaitoksen yhden osaston työorganisaatio. Kyseinen osasto on avattu tähän yksikköön ensimmäisenä ja *muutostilan yksikölle luo tutkimusvaiheen aikana avautuva yksikön toinen osasto, sekä vallitseva koronatilanne*. Tarkastelen työnteon kulttuuria ja tilaa horisontaalisesti eli työntekijöiden näkökulmasta Marja-Liisa Mankan oppien mukaisesti, perinteisen johtajuusnäkökulman sijasta. Pyrin siihen, että tutkimustulos sekä hyödyttäisi, että vastuuttaisi koko työyhteisöä, sekä lisäksi herättäisi miettimään mitkä ovat sellaisia vallitsevia olosuhteita tai työnteon malleja meneillään olevan muutoksen keskellä, jotka tarvitsisivat muutosta, mutta ”joihin on jo totuttu”. Johtamisella on suuri merkitys koko organisaatiokulttuurin työhyvinvointiin. Tässä työssä johtajuus ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole painopisteenä, vaan halutaan etsiä niitä näkökulmia, joilla tiimimäinen työyhteisö itsessään voi vaikuttaa oman työorganisaationsa hyvinvointiin ja kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään koko yksikössä työ- ja kulttuurin kehittämiseen ja saavutetun hyvän vahvistamiseen ja ylläpitämiseen.

Lastensuojelulaitoksessa tehtävä työ on työntekijöiden kannalta pitkälle itseohjautuvaa ja tyypiltään työntekijälähtöistä työtä. Johdon taholta on tietoisesti ja avoimesti pyritty luomaan sentyyppinen työnteonmalli, jossa työn tekemisen toimintamalleja ei ole etukäteen strukturoitu liian vahvasti. Tällä tavalla toimien kollektiivinen asiantuntijuus, vastuullisuus ja toimintamallien sisäinen kehittyvyys pääsevät paremmin vaikuttamaan yhteisesti luotuun organisaatiokulttuurissa.

Lähtökohtaisesti olen kokenut haasteellisena sen, että millä tavoin toimimalla vaikuttaisin itse mahdollisimman vähän tutkimuksen tuloksiin. Työtä olen saanut tehdä myös oman persoonallisuuteni neutraloimiseen sekä haastattelu- että analysointivaiheessa, jotta en vaikuttaisi tutkimuksen loppupäätelmiin tai tuloksiin. Ensimmäisen haastattelun kanssa päätin työstää myös haastattelukysymyksiä ja sitten reflektoida jälkikäteen omaa haastattelutapaani ja -asennettani. Tällä halusin kehittää haastatteluotettani sen vaatimaan suuntaan ennen seuraavia haastatteluja.

3 Lastensuojelu työyhteisönä

Lastensuojelun tarkoituksena on lakiin kirjoitetun tavoitteen mukaisesti turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelulaki asettaa selkeät raamit sille työlle ja periaatteille, joilla lastensuojelua on toteutettava. Lapsella on erityisiä oikeuksia ollessaan kodin ulkopuolelle sijoitettuna ja näihin seikkoihin on kiinnitettävä huomiota. Lain säännösten mukaan lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten on tuettava vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään. Lastensuojelulaissa säädetyin edellytyksin lapsi on mahdollista myös sijoittaa kodin ulkopuolelle. (Saastamoinen 2010, 4.)

Sijaishuoltopaikan valinnan täytyy aina perustua lapsen etuun ja paikka on arvioitava huolellisesti. Lastensuojelulain 50 § ohjaa huomioimaan sijoitusperusteiden lisäksi myös sisarusuhteet sekä jatkuvuuden mahdollistamisen lapsen läheisten suhteiden ylläpitämiseen. Erillinen määräys on myös siitä, että lapsen kielellinen, kulttuurillinen ja uskonnollinen tausta on otettava huomioon päätöksiä tehdessä ja paikkaa valitessa. (Saastamoinen 2010,102-103; Lastensuojelulaki 316/2011.)

3.1 Lastensuojelulaitoksen perusmääritelmiä

Lastensuojelulaitoksen toiminnalle oleellisin määritelmä on sujuvan arjen luominen ja opettaminen lapsille. Osallisuus, vastuullisuus ja arjen hallinta ovat eräät tärkeimmistä elämässä tarvittavista taidoista ja niitä harjoitellaan joka päivä eri tavoin. Lastenkodin kollektiivinen kodinomaisuus syntyykin usein pysyvyydestä ja arjen kanssakäymisestä erilaisten ihmisten kanssa. Lastensuojelulaitos eli lastenkoti on yhteisö, jonka jokaisen jäsenen tila-aikapolku on lopulta yksilöllinen ja näin yhteisö elää myös jatkuvassa hiljaisessa muutoksessa. Aikuiselta vaaditaan vahvaa arjen rakenteiden ylläpitämistä yhteisön vaihtelevissa kokoonpanoissa. (Törrönen 1999, 100-101.)

Laitoksen työntekijöiden määrästä osastolla on Lastensuojelulain 59 §:ssä määrätty, että henkilökuntaa on oltava lasten ja nuorten tarvitsemaan hoitoon nähden riittävä määrä, kuitenkin vähintään seitsemän työntekijää, jotka ovat nimenomaan hoito- ja kasvatustehtävissä. Tutkittavan laitoksen henkilökunnan määrä on siis suurempi kuin lain alin vaatimus, mikä vaikuttaa osaltaan positiivisesti työssä jaksamiseen ja työn joustavuuteen. (Lastensuojelulaki 417/2007.)

3.2 Yleinen vaikutelma työskentelystä lastensuojelulaitoksessa

Lastensuojelun laitostyön moninaisuuden ja tietynlaisen hajanaisuuden lisäksi sillä valitettavasti mielletään olevan myös vaatimaton ammatillinen imago ja status. Tämän vuoksi laitostyön ammatillisella identiteetillä on monia haasteita edessään tulevaisuudessa. Suurin

haaste lastensuojelun laitostyössä 2000-luvulla tuleekin olemaan nimenomaan työntekijöiden roolien uudelleen määrittely. Työntekijöiden oman työroolin ymmärrys, työtä ohjaavat arvot ja työn määrittely vaikuttavat tulevaisuuden ihmisten mielikuvaan siitä, millaista tämäläyppinen laitostyö käytännössä on. Yleinen asennemaailma laitoksessa tehtävää työtä kohtaan painottuu sävyltään latautuneeseen ja jopa negatiiviseen suuntaan, huolimatta siitä, että valtaosa alalle hakeutuvista haluaa tehdä sellaista työtä, jonka kokee merkitykselliseksi. Joskus lastensuojelulaitoksessa työtä tekevät saattavat kuitenkin ajatella työpaikkaansa vain yhtenä elämänvaiheena tai ponnahtuslautana ammatillisesti paremmin arvostettuihin ja paremmin palkattuihin töihin. Tämä luo haasteen laitokselle, että kuinka saada työntekijöistä pitkäaikaisia työntekijöitä ja heidät kokemaan olevansa merkityksellisiä ja tekevänsä hyvää työtä. (Laakso 2009, 46.)

Lastensuojelulaitoksessa suoritettava ammatillinen osaaminen käsitetään sekä hoitotyönä että kasvatuksellisena ja terapeuttisena työnä. Työn ammatillisuus on erityisosaamista ollessaan luonteeltaan arkisen elämän jatkuvuuden ylläpitämistä ja turvaamista. Tähän on vielä sisällytettävä lapsen sosiaaliset vaikeudet ja kokonaisvaltaisesti hankala elämäntilanne. Laitostyön toiminnassa on aina läsnä myös kysymykset kasvatuksellisesta vallasta, vastuuttamisesta ja vaikuttamisesta. Lastensuojelulaitostyö eroaa luonteeltaan muusta sosiaalialan työstä ollessaan yksilötyön sijaan yhteisöllistä; useampi ohjaaja on yhtä aikaa töissä saman lapsiryhmän kanssa eläen heidän kanssaan yhteistä arkea. Laitostyössä korostuu persoonalla voimakkaasti tehtävän työn lisäksi myös tarvittavien tietojen ja taitojen merkitys. Niiden soveltaminen ja ammatillisen osaamisen siirtäminen yleisestä sosiaalityöstä laitostyöhön vaatii työntekijältä monenlaisia taitoja ja valmiuksia. Työntekijän oman toiminnan reflektoinnissa teorian ja teoreettisen ajattelun merkitys on suuri ja käytännössä työn tekemisen kannalta siitä voi olla merkittävää hyötyä. Suomen lainsäädännön antamat kelpoisuusehdot ovat lastensuojelulaitostyöntekijöille eurooppalaisittain tarkasteltuna avarat. Laki kuitenkin määrittelee tarkkaan osastokohtaisen koulutustason minimivaatimukset, jotta koulutustaso pysyy riittävän korkeana. Suomessa ei ammattikorkeakoulujen laajentumisen myötä ole enää sellaista koulutusala, joka suoraan valmistaisi sosiaalialan laitostyössä työskentelyyn. (Laakso 2009, 40-44, 47.)

Lastensuojelulaitoksessa työskennellessä on tärkeää erottaa eri roolit, joiden kanssa työntekijä työskentelee. Ohjaaja ajaa lapsen etua, mutta on tärkeää, että myös biologiset vanhemmat, huoltajat ja eri lapsen kanssa työskentelevät ammatilliset sidosryhmät saavat äänensä kuuluviin. Nuoren ja eri rooleissa olevien tahojen välille voi tulla konflikteja tai väärinymmärryksiä ja silloin tarvitaan usein ohjaajaa toimimaan puolestapuhujana ja ”tulkkina”. (Sinkkonen & Tervonen-Arnkil 2015, 264.)

Ohjaaja joutuu tekemisiin monenlaisten vastatransferenssitunteidensa kanssa työskennellessään lastenkodissa ja näitä on vain opittava sietämään kohtuullisissa määrin.

Lapset usein ovat aikuisia suurempia ilmaisuissaan ja keskustelun sijaan toimivat, ollen myös fyysisempiä: kiipeävät syliin tai turvautuvat nyrkkeihin. Jos työntekijän omat lapset ovat hoidettavan lapsen kanssa saman ikäisiä, aktivoituu vanhempi-lapsi -asetelma helposti. Mitä pahemmin traumatisoituneita lapsia työntekijä hoitaa, sitä enemmän nämä menevät ”ihon alle”. Psykeltään rikkinäiset lapset voivat aiheuttaa jopa fysiologisia tuntemuksia tai somaattisia vastareaktioita hoitajassaan ja toistuessaan tällaiset tuntemukset kertovat yleensä siitä, että lapsen mielessä veloo hallitsemattomia, primitiivisiä tuntemuksia. Nämä lapset sijoittavat herkästi oman persoonansa huonoiksi ja kielletyiksi kokemansa asiat nimenomaan omaohjaajaansa ja positiivisiksi mieltämänsä asiat johonkuhun yhteisön toiseen aikuiseen. Tämä ilmiö on omiaan synnyttämään myös työntekijöiden keskinäisiin väleihin ristiriitaa. Mikäli työryhmä ymmärtää ilmiön johtuvan lapsen problematiikasta, ryhmän eheytyminen auttaa myös lasta tämän eheytyksen prosessissa ja liittämään hyvät ja huonot puolet omaan itseensä kuuluviksi. Jos lapsen seksuaalista kehitystä on vakavasti häiritty, seksuaalisoituneita sävyjä voi esiintyä hänen kontakteissaan aikuisiin. Vaikka se voi olla jopa ahdistavaa tai hämmentävää ohjaajan kannalta, on hyvä ymmärtää lapsen käyttäytymisen olevan seurausta siitä, että hänen omia rajojaan on rikottu, eikä hän siksi osaa pitää niitä itse suhteessaan aikuiseen, vaan hän tarvitsee tukea rajojen oppimiseen. Myös yksityisyyden suoja on hankalaa pitää lastensuojelulaitoksissa lasten osoittaman, toisinaan jopa kyltymättömän suuren uteliaisuuden vuoksi. Lapsi saattaa olla jopa mustasukkainen ohjaajan kiinnostuksesta ja haluaa tietää, onko hän vain ammatillisen suhteen toinen osapuoli vai välitetäänkö hänestä aidosti. Nämä kaikki henkiset paineet työntekijän on käsiteltävä itsensä kanssa, jotta hän voi kasvaa hyväksi ohjaajaksi. (Sinkkonen & Tervonen-Arnkil 2015, 244-246.)

4 Työhyvinvointi osana ammatillista kehitystä

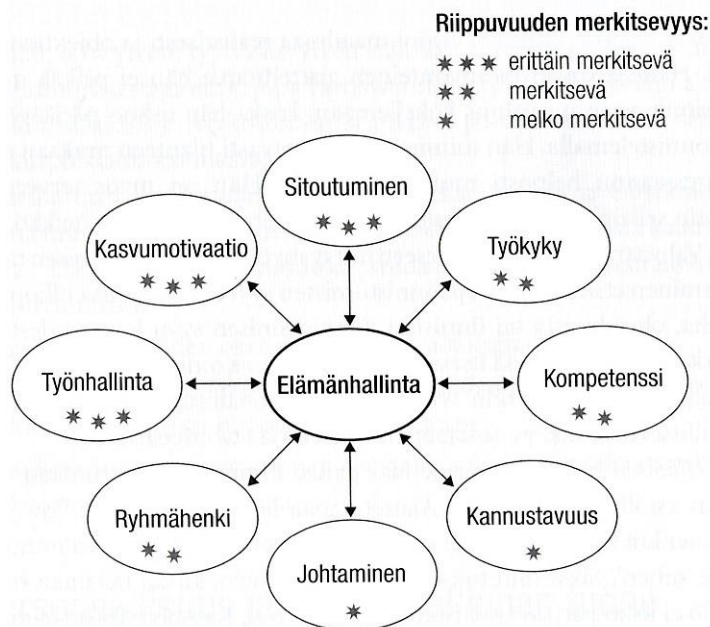
Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon ja suurin osa yleensä siihen liittyvistä toimenpiteistä koskettaa nimenomaan henkilökuntaa. Osa työhyvinvoinnin osa-alueista on sellaisia, joihin voi vaikuttaa heti, osaan vasta pidemmällä aikavälillä ja joidenkin tekijöiden kanssa on vain opittava elämään. Tämä tosin kasvattaa osaltaan myös yksilön ammatti- ja työyhteisötaitoja, jotka lastensuojelulaitostyössä ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Manka & Manka 2016, 10.)

Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi edellyttää henkilökohtaisen elämän osatekijöiden hyvinvointia ja tasapainoa. Jos jollakin osa-alueella on haasteita, näkyy se väistämättä myös kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. (Manka 2008, 153.)

4.1 Työhyvinvointi ammatillisen työntekijän näkökulmasta

Työntekijään liittyviä työhyvinvointitekijöitä ovat esimerkiksi kyky palautua työstä, ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset stressinhallintataidot. Nämä osa-alueet vaihtelevat eri työntekijöiden välillä, joillakin voi olla esimerkiksi paremmat stressinhallintataidot ja toisten vahvuutena voi olla nopea palautuminen. (Heikkilä-Tammi & Mäkinen 2007, 3.)

Kuviossa 1 näkyy, kuinka tunne elämäntilanteesta vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän hyvinvointiin. Ihmisen persoonallisuuden ulkoinen hallinta (olosuhteiden armoilla oleminen) ja sisäinen hallinta (itseluottamus), ajattelu- ja tulkintatavat (positiivinen tai negatiivinen) ja minän eheys eli koherenssin tunne, vaikuttavat kuormittavissa tilanteissa selviytymiseen. Lastensuojelulaitostyössä työnhallintaan sisältyy monitaustaiset lapset perheineen ja heidän tarpeensa, eikä työn kuormittavuuden syklejä pysty täysin ennakoimaan. (Manka 2008, 153-157.)

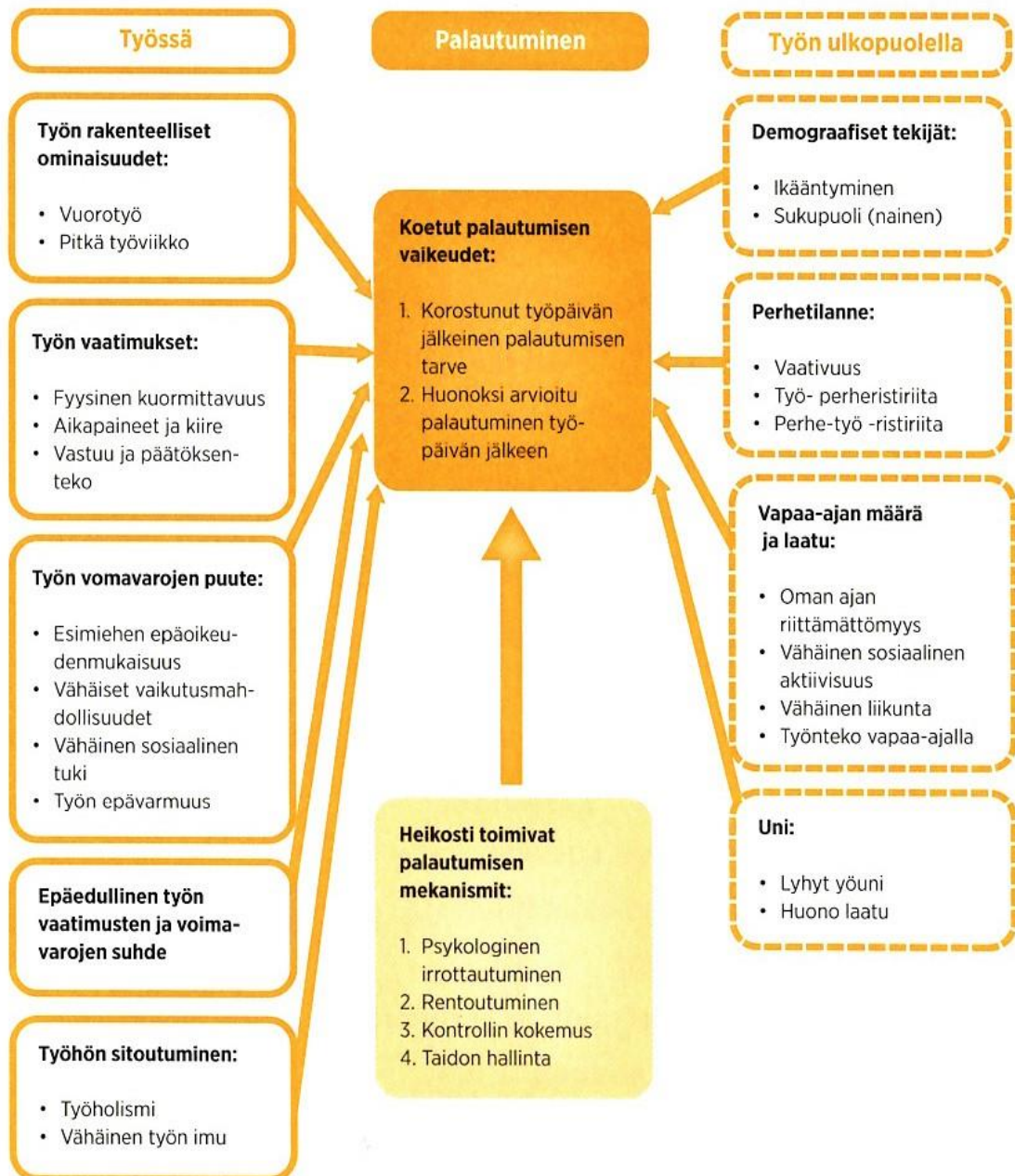


Kuvio 1 Elämäntilanteen yhteydet hyvinvointiin työpaikalla (Manka 2008)

Työn itseohjautuvuus ja työntekijän merkittävä vaikuttavuus omaan ja lähityöyhteisönsä työhön ovat tämän päivän työn organisoinnin elementtejä myös lastensuojelulaitostyössä. Sen voi nähdä myös mahdollisuutena: työntekijä ei olekaan ulkopuolinen objekti, jolle asioita vain tapahtuu joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä vaan hän on taho, joka voi itse vaikuttaa kokemaansa. Työntekijän psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toiveisuus, sitkeys ja optimisismi. Psykologista pääomaa voi oppia ja suurin osa siitä on

työntekijän omista käsissä. Lastensuojelussa näihin harjoituksiin saa jokapäiväisen uuden mahdollisuuden. (Manka & Manka 2016, 158-159.)

Palautumisen mekanismit



Kuvio 2 Palautumiseen vaikuttavat tekijät työssä ja vapaa-aikana (Manka & Manka 2016)

Ihminen selviää aika ajoin kovankin stressin alla toimimisesta, kunhan huolehtii riittävästi *palautumisestaan* (kuvio 2). Palautumista tapahtuu sekä automaattisesti, että palautumismekanismin kautta ja siinä on mukana sekä psykologinen, että fysiologinen

ulottuvuus. Mekanismin päämääränä on palauttaa ihmisen elimistö stressitilasta takaisin lepotilaan, jotta stressin kuluttamat voimavarat saataisiin palautumaan.

Lastensuojelulaitostyössä työn aikaista palautumista voi olla vaikea saavuttaa työn intensiivisen luonteen vuoksi. (Manka & Manka 2016, 181-183.)

Työpäivään olisi hyvä löytää pitkin päivää palauttavia hetkiä, vaikka se lasten kanssa työskennellessä on haastavaa. Tarkasteltaessa palautumista työkuormituksesta merkityksellisimpiä ovat uudet sisäiset voimavarat, kuten *myönteinen mieliala ja energia*. Ongelmat palautumisessa lisäävät riskiä sairastua työuupumukseen. Kuviossa 2 esiintyy jopa enemmän työhön kuin vapaa-aikaan liittyviä erilaisia palautumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 181-182.)

4.2 Työhyvinvointi työhön liittyvien tekijöiden kannalta

Työhön liittyviä muutoksia tarkasteltaessa laajemmasta näkökulmasta on helposti havaittavissa, kuinka globaalin epätasapainon vaikutus ulottuu kaikkialle. Työn teosta tulee jatkuvasti kansainvälisempää ja työelämän ja talouden kehityskulku pysyy jatkuvassa muutoksessa. Ajankuva näkyy myös lastensuojelulaitostyössä. Vaikka työkielenä on suomi, voi laitokseen tulevan lapsen suomen kielen taito olla alkuvaiheessa vielä erittäin heikko ja työntekijöiden on työskenneltävä orientaatiovaiheen lisäksi myös kielen kanssa. (Karjalainen 2020, 19.)

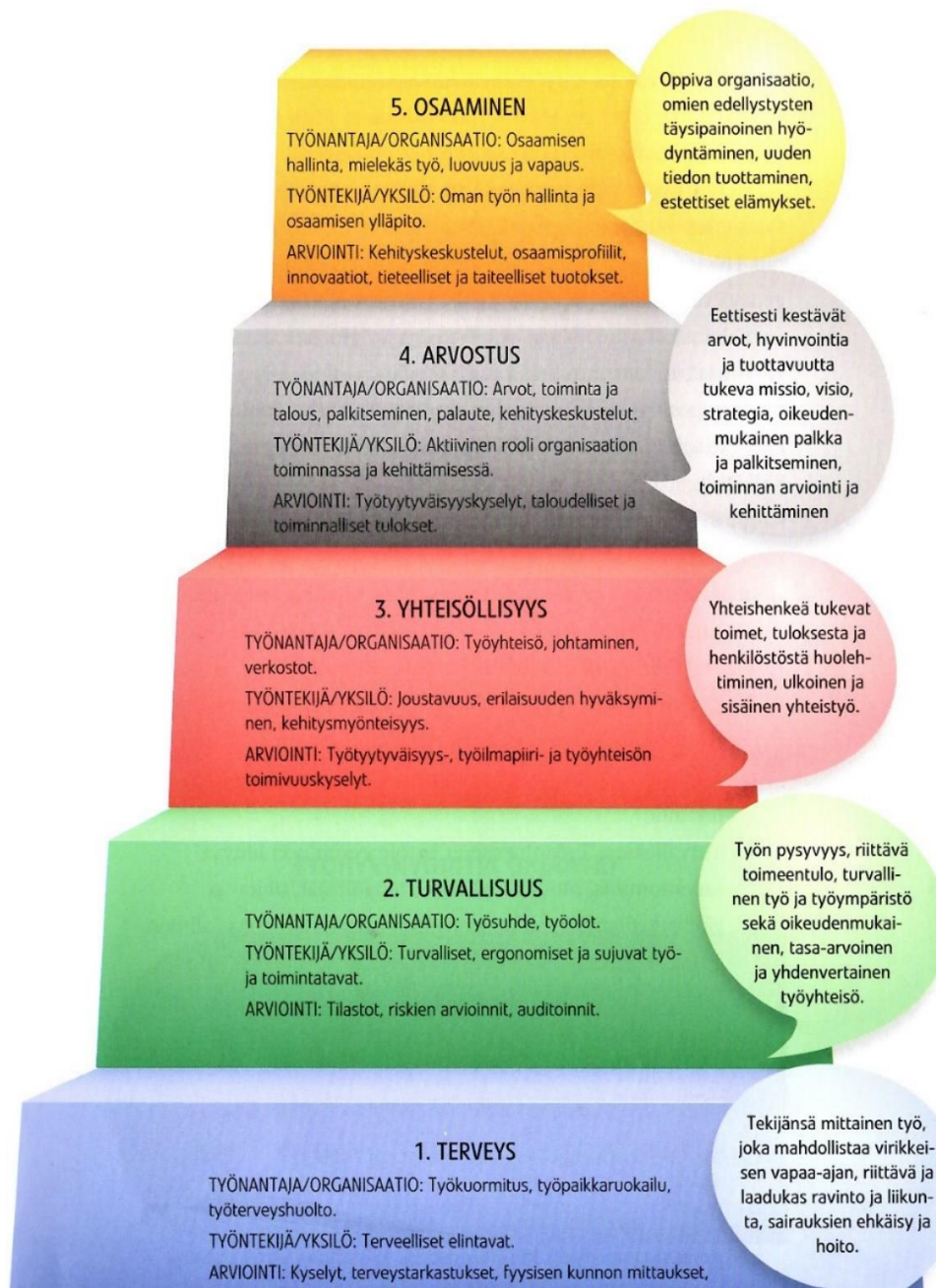
Myös jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio valtaa alaa sekä työnteon muodoissa, että itse työntekijöissä. Uusi nuori työelämään siirtynyt sukupolvi on syntynyt voimakkaasti digitalisoituneen yhteiskunnan keskelle ja arvostaa työn lisäksi myös vapaa-ajan sisältöä ja palkan riittävyttä takaamaan mielekäs elämä. Sota-ajan jälkeisten tiukkojen aikojen vaatimaton elämäntapa on nuorelle sukupolvelle unohtunut todellisuus ja asioiden on tapahtuttava mieluiten reaaliajassa. Koronan myötä digitalisaatio on loikannut kaikkialle arkiseksi toimintavälineeksi. Digitaalisuus kuitenkin uppoaa syvälle ihmisen mieleen ja tunteisiin saakka ja aiheuttaa jopa riippuvuutta tarjotessaan ja vaatiessaan vuorovaikutusta. Tämä näkyy niin aikuisissa kuin lapsissa. Reaaliaikainen jatkuva tietotekniikan kautta tapahtuva vuorovaikutus haastaa työtä tekevän työn ja vapaa-ajan erottelua ja kuormittaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Koronakevään myötä kaiken mahdollisen työn virtuaalimaailmaan siirtäminen on ollut nuorelle sukupolvelle helpompaa kuin vanhemmille. Vain muutos on pysyvää - sanonta on toteutunut pikakelauksella ja varoittamatta. (Karjalainen 2020, 8, 22-23; Manka & Manka 2016, 13-14.)

Kun työn kuormitus- ja vaatimustekijät ovat tasapainossa, työntekijä voi hyvin. Tasapainon löytäminen ei ole aina helppoa, sillä kuormitustekijät ja voimavaratekijät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työn kuormitustekijät laskevat työmotivaatiota ja tekevät työn tavoitteiden saavuttamisesta haastavampaa sekä kuluttavat yleisesti energiaa liikaa.

Voimavaratekijät puolestaan toimivat juuri päinvastoin. Työn sisältämät korkeat vaatimukset, esimerkiksi kiire ja vaativat päätökset ovat riski työhyvinvoinnille, mutta suojaavana tekijänä ovat työn voimavarat ja mahdollisuus nopeaan palautumiseen. Lastensuojelutyö vaatii työntekijältä paljon, mutta myös antaa paljon. (Heikkilä-Tammi & Mäkinen 2007, 8-9.)

4.2.1 Maslowin tarvehierarkia osana työssä tarvittavia voimavaroja

Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen (kuvio 3) voidaan määritellä, että työhön liittyviä matalamman tason tarpeita ovat palkka, työn varmuus, turvallisuus ja turvalliset työolot.



Kuvio 3 Maslowin hierarkia työelämään sovitettuna (Rauramo 2012)

Nämä perusedellytykset vaikuttavat siihen, miten turvalliseksi työntekijä kokee työpaikkansa. Esimerkiksi turvalliset työolot vaikuttavat siihen, millaisena työntekijä kokee työpaikan fyysisen ympäristön. Lastensuojelussa työntekijän fyysinen turvallisuus joutuu aika ajoin koetuksella, vaikka lähtökohtana olisikin nollatoleranssi ihmisen koskemattomuuden rikkomiselle ja toisen tilan kunnioituksen puutteelle. Maslowin hierarkian ylemmän tason tarpeiksi voidaan määritellä itsenäisyys, osaaminen/saavuttaminen sekä yhteenliittyminen. Eettisesti kestävät arvot ja oikeudenmukainen palkkaus ovat osa aktiivista roolia organisaation hyvinvointiin tähtäävässä toiminnassa. (Rauramo 2012, 14-15.)

4.2.2 Työntekijän itseohjautuvuus, itsensä johtaminen

Osaava työntekijä tarvitsee työssään sekä kykyä johtaa itseään että kykyä itseohjautumiseen. Ihmisen itseohjautuvuus näkyy omaehtoisena toimimisena ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Kun työntekijä tuntee tavoitteensa ja hänellä on riittävä osaaminen päämääränsä saavuttamiseen, motivaatio syntyy hänessä itsessään luonnollisesti. Itseohjautuva työntekijä nauttii vaivattomasti vapaudesta ja vastuusta, aikaansaamisesta, oma-aloitteisuudesta, itsenäisyydestä ja päätöksenteosta. Työ näyttäytyy parhaimmillaan sellaisena, että se on täynnä mahdollisuuksia. Lastensuojelulaitoksessa työ on pitkälle itse ohjautuvaa ja työntekijän on oltava valmis tekemään itsenäisiä, joskus rohkeitakin ratkaisuja ja seistävä niiden takana. Riittävä osaaminen helpottaa tämän vastuun taakkaa ja toisaalta itseohjautuvassa työmuodossa omien yksilöllisten lahjojen käyttömahdollisuudet pääsevät oikeuksiinsa lasten kanssa toimiessa. (Karjalainen 2020, 117.)

Työnantajalla on velvollisuus huomioida työntekijöiden ammattitaidon taso ja ajantasaisuus tarjoamalla tarvittaessa lisäkoulutusta ja mahdollisuuksia omaehtoiseen opiskeluun esimerkiksi työn ohella. On tärkeää, että organisaation jäsenet ymmärtävät ja jäsentävät työhön liittyvät laatuasiat samalla tavalla. Työntekijät haluavat tietää, investoidaanko tulevaan, miten tarpeeseen pohjaten päätökset tehdään, onko tukea saatavilla tarvittaessa ja millainen kiinnostuksen taso esimiehellä on palautekeskusteluihin. Lastensuojelumailmassa esimerkiksi lainsäädäntöjen muutokset vaativat työntekijältä jatkuvaa ajan tasalla oloa. (Karjalainen 2020, 117.)

4.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Yhteisöllä tarkoitetaan yksilöiden ja ryhmien välistä suhdetta, jolle sitoutuminen ja solidaarisuus ovat olennaisia ominaisuuksia. Yhteisössä on henkilökohtaisia, lämpimiä ja kiintymystä osoittavia ihmissuhteita, ollen näin luonnollinen yhteiselämän muoto. (Multisilta 2011, 21.) Yhteisön ulkopuolelle, yksin jättäminen, onkin pahin kontrollin muoto (Bardy 2013, 83).

Yhteisöllisyys vastaa ihmisen luontaiseen *tarpeeseen kuulua johonkin*. Se merkitsee yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta, yhdessäoloa ja yhteisvastuuta. Yhteisöllisyys syntyy säännöllisen vuorovaikutuksen kautta yhteisön sisällä. Tälle rakenteellisen suhteen muodolle ominaista on solidaarisuus, avoimuus, vuoropuhelu, pysyvyys, integraatio ja uudistuminen. Aidon yhteisön syntymiseen ei kuitenkaan ole olemassa valmista kaavaa, vaan se vaatii sellaisen syvälle ihmisiin juurtuneen elämisen, olemisen ja jakamisen mallin, joka mahdollistaa yhteisöllisen suhteen. (Multisilta 2011, 22.)

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sen jäsenten välillä luovat *sosiaalista pääomaa* vahvistaessaan yhteisön toimintaa kehittävää vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta, ollen näin sekä yksilön, että koko yhteisön voimavara. Vastavuoroisessa yhteisöllisyydessä työntekijä on vuorovaikutuksessa työkavereidensa ja esimiehensä kanssa. Vuorovaikutussuhteen laatu korreloi voimakkaasti psykologiseen voimaantumiseen, johon taas liittyvät luottamus omaan osaamiseen, tarkoituksellisuuden tunne, kokemus vaikuttamisen ja päätöksenteon mahdollisuudet omassa työssä sekä työn tekemisen tapoihin liittyvä itsemääräämisoikeus. Näiden myötä työn tekeminen on mielekästä ja mahdollistaa laajan oman osaamisen käytön, joka puolestaan lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. Työntekijällä kasvaa halu toimia omasta vapaasta tahdosta ja innostuksesta käsin, ulkoisen pakottamisen sijaan. Positiivinen vastavuoroisuus kasvattaa myös yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa, jonka on tutkittu korreloivan vähäisempään sairasteluun, sekä myös pienempään masennuksen puhkeamisen riskiin. (Manka 2011, 110-111, 116.)

Työyhteisössä sosiaalinen pääoma rakentuu *työyhteisötaidoiksi*. Se sisältää merkityksen sovinnollisuudesta, toisten auttamisesta, reilusta pelistä ja tunnollisuudesta. Työyhteisötaitojen yksilölliset ominaisuudet näyttäytyvät työtehtäviin sitoutumisena ja vastuullisuutena, kun taas ryhmäominaisuudet ilmenevät toimintoina, jotka edistävät yhteistyötä, kuten reiluutena, auttamisena ja pikkuasioista valittamatta haluna toimia yhteiseksi hyväksi. Työyhteisötaidot voidaan määritellä ”vapaaehtoiseksi käyttäytymiseksi ja osallistumiseksi, josta ei makseta palkkaa”. Yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, järkevä resurssien käyttö, osallistuminen aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön, sekä mielipiteen julkituonti, jotta asiat menevät eteenpäin, ovat työpaikan kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia. Lastensuojelulaitoksessa tämä näyttäytyy esimerkiksi työnjakamisen kohdalla: tekeekö työntekijä vain hänelle osoitetun vastuun vai osallistuuko kyseisen työvuoron kollektiiviseen vastuunkantoon. Eri työntekijät myös pitävät erilaisia asioita tärkeinä, toinen siivoaa extraa ja toinen vie lenkille useamman lapsen kerrallaan. Näistä työntekijöiden eri ominaisuuksista syntyy hallittuna ja laadukkaasti yhteisön sisällä jalostettuina hyvä tasapaino. Työyhteisötaidot laitoksen arjessa opettavat myös lapsille esimerkkiä työntekemisen malleista. (Manka 2011, 122-123.)

Työyhteisötaitoja ovat myös esimerkiksi kohteliaisuus, reiluus, kiittäminen, tervehtiminen, sekä myös anteeksipyyttäminen toista loukattuaan, oman ammatillisen motivaation ja osaamisen ylläpito ja kehittäminen perustehtävän suorittamisen ohessa, huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien oikeasta käytöstä, epäitsekäästi muiden aktiivinen auttaminen heidän kiireissään ja ongelmissaan, muidenkin työstä kiinnostuminen ja sen arvostaminen, palautteellisuus: sen antaminen ja pyytäminen, niin onnistumisista, kuin myös epäkohtien korjaamiseksi rakentavasti, yhteistyö esimiesten ja työkavereiden kanssa: tiedon jakaminen ja pyytäminen, aktiivinen työpaikan kehittämiseen osallistuminen, mielipiteen kertominen, jotta asiat etenevät ja myönteisen ilmapiirin luominen: *juurutaan selän takana hyvää*. (Manka 2011, 110, 116-117, 148.)

Oppimisen ja uudistumisen keskeisiä elementtejä ovat vuorovaikutustaidot: uskallus nostaa keskusteluun kiusallisiakin aiheita mahdollistaa pyrkimyksen tässä hetkessä olevan todellisuuden rehelliseen tarkasteluun. Lastensuojelussa vaikeiden asioiden käsittelytaito on ensiarvoisen tärkeää. Avoin vuorovaikutus työorganisaatiossa perustuu dialogisuuteen, jonka ominaisuuksia ovat avoimuus, aktiivinen kuuntelu, yhteisten ratkaisujen etsiminen ja oman mielipiteen tuottaminen. (Manka 2008, 145.)

Palautteen taitava antaminen ja kyky vastaanottaa sitä rakentavasti ovat opettelemisen arvoisia taitoja. Palautteenannon rakentavuutta on harjoiteltavissa esimerkiksi ratkaisuun keskittymällä, puhumalla itse asiasta - ei henkilöistä, esittämällä enemmän ehdotuksia ja toiveita, kuin miksi-kysymyksiä, ajallisesti mahdollisimman reaaliaikaiseen palautteenantoon, käyttämällä harkittua tunneilmaisua, sekä muistamalla vastavuoroisuuden periaatteen, eli muistamalla myös itse pyytää palautetta vastaavaan tilanteeseen. Myönteinen asenne helpottaa palautteen antoa ja käsittelyä ja sitä on hyvä opetella. (Manka 2008, 145.)

Palautteen vastaanottamisessa on osattava kuunnella. Aktiivisen ja hyvän kuuntelun ominaisuuksiin eivät kuulu mitätöinti, kritisointi, kilpailu, puolustautuminen, eikä vähättely, vaan toiselle annetaan tilaa antaa palautteensa, samalla itse kuunnellen omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. Taitava palautteen vastaanottaja hyväksyy toisen ajatukset yhtä tärkeinä kuin omiansakin ja pyrkii rohkaisemaan elein ja ilmein toista itsensä ilmaisussa.

Tilanteen avoimuus syntyy siitä, ettei toimi toisen arvostelijana, vaan pohtii itse ongelman ydintä. Avoimuus ei sisällä itsestäänselvyksiä, eikä siinä etsitä omaa turvallista varmuutta, vaan yhteistä ymmärrystä ja lopputulosta, jossa ”ei ole voittajaa”. Hyvä palautteen saaja ei vastaa palautteeseen pyrkimällä olemaan oikeassa tai tyrkyttämällä omaa valmista näkemystään toiselle. (Manka 2008, 145-146.)

Työyhteisönä lastensuojelulaitos on yhteisö, jossa jokaisella on oma paikkansa ja aikansa. Yhteisön muodostavat aikuiset ja lapset yhdessä. Lastensuojelulaitoksessa lapset saavat ilmaista tunteitaan vapaasti, joka voimaannuttaa kestämiään tulevia tapahtumia. Uuden

lapsen yksikköön saapuminen muuttaa aina myös koko ryhmän rakennetta ja orientaatiovaiheen aikana lapsi joutuu sopeutumaan sekä muuttuneeseen elämäntilanteeseensa, että opiskelemaan sosiaalista koodistoa, ”miten täällä ollaan” ja miten olla toisten kanssa vuorovaikutuksessa tässä yhteisössä. (Törrönen 1999, 117-119.)

Sanonta ”työyhteisö on puheidensa kaltainen” välittää viestin sanallisen ilmaisun merkityksellisyydestä työilmapiirin luojana. Kun työyhteisö puhuu keskenään kunnioittavasti ja arvostavasti, puheen sisältö on onnistumisia, kehuja ja ilopuhetta, on yhteisössä hyvä olla. Vastaavasti ilkeät ja ivaavat sanat, valitus ja moite ovat ongelmapuhetta ja varastavat työntekijät voimavaroja. *Jokainen työntekijä luo työilmapiiriä osaltaan* ja on aiheellista aika ajoin pysähtyä ja tarkastella onko oma puhe rakentavaa vai hajottavaa. (Manka 2011, 120.)

Työpaikkakiusaaminen on Suomessa varsin yleistä. Se on henkistä väkivaltaa, joka esiintyy toisen työn mitätöimisenä, uhkaamisena, eristämisenä, selän takana pahan puhumisena. Kiusaaminen voidaan jakaa avoimeen ja piilevään kiusaamiseen. Avoimesti tapahtuva on esimerkiksi väheksymistä, juoruilua, tiedonkulun ulkopuolelle jättämistä tai jopa sen estämistä, härskiä huumoria, ihmisen ominaisuuksien arvostelua ja vihjailevat ja loukkaavat puheet ja ilmeet. Työntekijän kannalta vielä haastavampaa on piilevä kiusaaminen, kuten aliarviointi, puhumattomuus, huomiotta jättäminen tai ”selkään puukotus”. Epäsuoraan ja piilossa olevaan häirintään on vaikeampi tarttua kuin avoimeen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa tilanteeseen päästään puuttumaan ja käyttäytymismalli saadaan katkeamaan, sitä parempi todennäköisyys on vähempiin tuottamuksellisiin seurauksiin. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen kasvattaa myös työyhteisötaitoja. (Manka & Manka 2016, 149-153.)

4.4 Johtamiseen liittyvät työhyvinvoinnin osatekijät

Vuorovaikutteisuus johtajan ja johdettavien välillä ja johtamisen tasapuolisuus ovat selkeästi johtamisen laadusta esiin nousevia tekijöitä. Johtamisella ja esimiestyöllä on vertaansa vailla oleva painoarvo työntekijän mahdollisuuksissa antaa parastaan itsestään työhönsä. (Manka 2008, 86-87.)

Esimiestyö ja siinä ihmiskeskeisen johtamisen tarve näkyy myös *itseohjautuvan* työnteon kulttuurissa. Itseohjautuvuuden varjopuoleksi voi muodostua myös tekemättä jäänyt esimiestyö. Työelämäntutkijat kertovat, että liian vahva itseohjautuvuuden korostaminen voi osoittautuakin kriisiksi johtajuudessa. Johtajuuden ulkoistamiseen työntekijöille tulee liian matala kynnys, kun kiireen keskellä ei jääkään aikaa enää asioiden hoitamiselta itse ihmisille ja johtajuus jäävät monimutkaistuvan maailman jalkoihin. Kuitenkin työntekijän itseohjautuvuus luo johtajuudelle nimenomaan ihmisten johtamisen tarpeen entistä tärkeämpänä. Lastensuojelussa työtä tehdään lasten ja näiden perheiden haastavien elämäntilanteiden kanssa ja taitava johtajuus näyttäytyy vieläkin suuremmassa roolissa. (Karjalainen 2020, 117.)

Itseohjautuvan työnteon mallilla on mahdollisuudet ja tavoitteet saada työntekijästä entistä paremmin voivampi, luovempi ja tehokkaampi. Toisaalta itseohjautuvuus perustuu nimenomaan sujuvaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Sen toteutumiseen tarvitaan organisoimista, jossa työnjohdolla on avainpaikka. Esimiehen tehtävänä on myös valvoa työmäärän sopivuutta ja tarvittaessa auttaa keventämään liian suureksi kasvamaan päässyttä työmäärää. (Karjalainen 2020, 118.)

4.5 Organisaatioon liittyvät osatekijät

Organisaation arvomaailma vaikuttaa suoraan työyhteisössä koettuun työilmapiiriin. Työnantajaorganisaation arvoihin sitoutumisen, johdon valitsemien painotusten valikoituminen ja niihin yhteinen sitoutuminen ovat osa organisaation yhteistä toimintaa, johon työntekijöiden tulisi sitoutua. Esimies on itseohjautuvan työntekijän peili, jota kautta hän suodattaa ja sopeuttaa organisaation arvoja ja tavoitteita suhteessa omiinsa. (Karjalainen 2020, 118.)

Työn ja työolojen muokkaaminen yksilöllisesti sopivaksi työntekijän oman motivaation, innostuksen ja vahvuuksien suuntaan on työhyvinvointia erityisesti tukevaa. Työnantaja muokkaa ja järjestelee työtehtäviä huomioiden työn voimavara- ja kuormitustekijöitä esimerkiksi työvuorosunnittelussa ja työnsuunnittelussa. Työntekijä ”tuunaa” itse itselleen innostavammaksi työnteon toimintatapojaan, ihmissuhteitaan ja ajatusmallejaan suhteessa työhön niin, että se tukee hänen työhyvinvointiaan ja auttaa näkemään oman työn uudelta innostavammalta näkökulmalta. Yhteistyössä ja hyvässä vuorovaikutuksessa esimies ja työntekijät pääsevät parhaaseen lopputulokseen. Lastensuojelulaitostyössä työtä voidaan tuunata monella tapaa yksilöä enemmän huomioivaksi, mikäli tahtoa ja joustavuutta yhteisöstä löytyy. (Heikkilä-Tammi & Mäkinen 2007, 20-28.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa opinnäytetyön etenemisen vaiheiden kuvailu esitetään aikajärjestyksessä. Opinnäytetyön aihe löytyi nopeasti, mutta sen rajaus oli erittäin vaikeaa. Työhyvinvointi herätti minussa tutkijana suurta henkilökohtaista mielenkiintoa, ja kiinnostavia laajennuksia olisi ollut mahdollista tehdä moneen eri aihealueeseen. Toisaalta tutkimuksessa kuvattu lastensuojelun laitostyöyhteisö ei ole ollut siinä mielessä perinteinen, että se olisi ollut vuosikymmeniä olemassa. Yhteisö on kuitenkin läpikäynyt merkittäviä muutoksia, joka on hitsannut työkavereita yhteen saumattomasti. Monenlaiset haasteet ovat opettaneet avoimuuteen ja vaikeiden asioiden päivän valoon tuomiseen sekä niiden läpikäymiseen.

Parhaiten ihmisiä kasvattavat haasteellisten tilanteiden läpikäynnit, joiden refleктоiminen yhdessä opettaa itsestä ja toisesta paljon. Vaikeissa tilanteissa punnitaan ihmisen sitkeys,

lojaalius, lempeys, arvomaailma ja ennen kaikkea ammattitaito. Lastensuojelulaitoksessa työnteon yksi suurimmista kulmakivistä on se, että voit luottaa vuorossa olevaan työpariisi sataprosenttisesti, joten työ itsessään vaatii jo työntekijän asennemaailmalta paljon.

Tässä lastensuojelulaitoksessa haetaan uudenlaista johtajuutta, pois autoritäärisestä ylhäältä alaspäin johtamisesta. Työntekijän yksilöllisten vahvuuksien ja innovatiivisuuden annetaan loistaa ja parhaimmillaan työyhteisö onkin, kun sen erilaiset yksilöt saavat tuoda erilaiset vahvuutensa yhteen. Tämä itseohjautuva malli antaa työntekijälle vapauksia toteuttaa itseään työssään. Työntekijöiden kouluttautumiseen kannustetaan ja tiedon käytäntöön viemiseen halutaan antaa tilaa. Työnantaja tukee työntekijöiden pyrkimyksiä jatkuvaan itsensä kehittämiseen, joka on sekä työyhteisön, että työntekijän eduksi.

Opinnäytetyön aloitin lukemalla alan kirjallisuutta ja kuuntelemalla webinaareja ja keskusteluja internetistä aiheen ympäriltä. Alalla on monenlaista toimijaa ja kouluttajaa, joka kertoo myös aiheen kiinnostuksen tasosta, mutta myös sen moninaisuudesta. Olikin ajoittain vaikea erottaa, mikä tarjolla olevista tiedonlähteistä parhaiten vastaisi rajattuun tiedonhankintahaasteeseen. Aiheesta kirjoitetut kirjat tarjosivat parhaimman kokonaiskuvan yksittäisistä aihealueista.

Viikolla 45 aloitin haastattelut. Alun perin olin suunnitellut kerääväni aineistoa pelkkien yksilöhaastatteluiden pohjalta, mutta aikataulun kiristyessä otin käyttöön myös ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelu, eli käytännössä parihaastattelu, toi huomattavaa lisäarvoa tutkimusaineistoon ja ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen olivat hyödyt selvästi nähtävillä verrattuna yksilöhaastatteluun. Toisaalta useamman pienryhmän keskustelujen sisältö suuntautui selvästi omille urilleen. Mielenkiintoista olisi ollut nähdä mitä tuloksia vielä yksi kaikille yhteinen haastattelu olisi tuonut.

Jälkeenpäin ajateltuna, myös yksilöhaastattelut olisi voinut tehdä ryhmässä, tai jopa kahdessa kolmen hengen ryhmässä ja pidemmällä ajanvarauksella, mikäli mahdollista. Ryhmähaastattelussa ryhmän jäsenet pystyivät yhdessä ohjaamaan ja ”ruokkimaan” yhteistä keskustelua ilman, että haastattelijan tarvitsi siirtyä pois ”pelkän organisoijan” roolista. Tämä auttoi myös pysymään tutkijan roolissa paremmin. Toisaalta myös aktiivisen kuulijan roolissa olevalla oli mahdollista poimia haastattelusta itselleen tärkeiksi nousseita aiheita ja ottaa ne työn alle omalta osaltaan.

Opinnäytetyötä tehdessäni hyödynsin sekä useampia kirjoittamisen pajoja, että tiedonhaun pajaa. Olen osallistunut kaikkiin ryhmätapaamisiin ja saanut niistä hyvää vertaistukea. Olen myös saanut opinnäytetyön ohjaajaltani kaiken pyytämäni avun.

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista lähestymistapaa, mutta siinä on havaittavissa myös kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Kvalitatiivinen tutkimus etsii tutkittavista asioista merkityksiä ja uusia näkökulmia ja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 131-135.)

Tutkimusaineiston hankinnan tein keskustelunomaisena teemahaastatteluna. Haastateltavia oli 2 yksilöhaastattelua ja 2 kahden hengen ryhmälle tehtyä haastattelua. Yhteensä siis 4 haastattelua ja 6 haastateltua työntekijää. Teemahaastattelulle tyypillistä on selkeiden aihepiirien olemassaolo, mutta sen kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien omia tulkintoja tutkittavasta aiheesta, sekä niitä merkityksiä, jotka haastateltavat asioille antavat. Tämä sopi tälle aihealueelle parhaiten, koska tutkinnan kohteena on työntekijöiden omat näkemykset ja kokemukset ennalta määritellystä aihealueesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74-77.)

Perusjoukkona on osasto ja siitä otoksena 6 henkilöä, joka vastaa määrällisesti yli puolta koko osaston 9 vakituisesta työntekijästä. Otanta tapahtui satunnaisotantana, jotta itse vaikutin mahdollisimman vähän vastausten laatuun. Käytännössä haastateltaviksi valikoituivat ne, joiden aikataulut työvuorolistalta katsottuna siihen parhaiten kiireen keskellä sopivat. Jokaiselta kysyin henkilökohtaisesti suostumisen vielä erikseen. Jälkeenpäin tarkasteltuna haastateltaviksi valikoituneet henkilöt edustivat hyvin osastoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 135-136, 174-175.)

6.1 Tulevaisuuden muistelu -menetelmällä aineiston kerääminen

Haastattelun asiasanoina olivat *unelmointi*, *muutos*, *työhyvinvointi*, *lastensuojelulaitostyö* ja *yhteisöllisyys*. Näiden sanojen pohjalta haastattelun tavoite tuntui olevan myös haastateltaville selkeä.

Haastattelumenetelmäksi sovelsin Tulevaisuuden muistelu -menetelmää, koska halusin auttaa haastateltavia miettimään asioita positiivisen kautta jo kauemmas eteenpäin. Menetelmä osoittautui hyväksi ja toimivaksi valinnaksi. Tulevaisuuden muistelu on verkostopalaverimenetelmä, jota käytetään sosiaalialalla ennen kaikkea lastensuojelussa, kun selvitetään haasteita ihmisten välisissä suhteissa, mutta myös työyhteisöjen kehittämismenetelmänä. Menetelmän käytön myötä ihmisen pyritään voivan löytää tulevaisuuden toivoa, kokea voimaantumista, tavoitteiden konkretisoitumista ja toimivan näiden tavoitteiden toteutumisen hyväksi. Tulevaisuuden muistelu pyrkii ennakoimaan, suunnittelemaan ja luomaan *positiivista tulevaisuutta*. (Kokko 2007, 166-167, 173.)

Tulevaisuuden muistelu on kehitetty olemaan menetelmä, jolla voidaan tutkia ihmisen elämässä tapahtuvia muutoksia seuraavien 1-10 vuoden sisällä, riippuen käyttöyhteydestä. Menetelmän käyttö tapahtuu konkreettisesti palaverissa, johon kutsuttuja ihmisiä rohkaistaan puhumaan asioista nimenomaan omasta näkökulmastaan. Menetelmä ei paneudu ongelmiin, vaan huoliin, joita paremman tulevaisuuden edessä on. Haastattelija pyrkii olemaan ”vain” tilanteen organisoija ja näin myös mahdollistamaan tilaa puhumiselle ja huolelliselle kuuntelulle. Tilanteessa on yleensä kaksi vetäjää, joista toinen haastattelee ja toinen kirjaa keskustelut ylös. Tässä tapauksessa nauhoitin haastattelutilanteet. Menetelmässä haastateltavat vastaavat jokainen vuorollaan kysymyksiin. Kysymysten asettelu luo alkuun positiivisen tulevaisuuden ilmapiirin, johon on haastattelun edetessä uskaliaasta antaa myös nykyhetken huolien tulla näkyviksi. Jo haastattelukokemus itsessään sysää usein positiivisen muutosprosessin liikkeelle asioiden tultua kuuluiksi toiveikkouden, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman kautta. (Kokko 2007, 167, 172-173.)

6.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysinä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tiedostaen haasteet omassa tutkijan roolissani suhteessa tutkimusasetelmaan, menetelmään ja käyttämiini käsitteisiin. Aineistoa keräsin yhteensä neljässä haastattelussa ja materiaalia oli haastattelunauhoitusten sanatarkan litteroinnin jälkeen 14 sivua A4 arkkeja. Kävin läpi materiaalia vielä lukien ja silmäillen sitä läpi, ennen varsinaista analysointia. Kerättyä aineistoa analysoin teemoittelua käyttämällä, joka oli luonnollinen seuraus teemahaastattelun käytöstä. Poimin materiaalista kiinnostaviksi nousseet sanat ja aihepiirit käyttämällä värikyniä sanojen ja aiheiden erottelemiseen ja jätin tässä tutkimuksessa ei-oleelliset asiat huomiotta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92-109.)

Vastajaat voidaan jakaa ”kahteen parikymppiseen, kahteen kolmikymppiseen ja kahteen nelikymppiseen”. Tämä tasajako oli sattuman tulos. Esiin nousseet teemat ilmenivät eri ikäryhmillä eri näkökulmista. Esimerkiksi kaksikymppiset tarkastelivat työssä jaksamista lähinnä sen henkisen kuormituksen näkökulmasta, kun taas nelikymppiset pohtivat jo fyysisen jaksamisen rajoja, erityisesti kun haastattelussa pohdittiin vielä aikaa 5 vuotta eteenpäin.

6.3 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Eettisyys ja luotettavuus kulkevat mukana läpi opinnäytetyön, sen jokaisessa kohdassa tavalla tai toisella. Tutkimusetiikka tulee eteen esimerkiksi haastateltavien informoimisessa, anonymiteettiongelmissa, salassapitovelvollisuudesta, aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettävien tapojen luotettavuudessa ja tutkimustulosten esittämistavassa. Periaatteessa jokainen valinta, joka tutkimusta tehdessä tehdään, on moraalinen valinta. Pyrin pysymään tutkijan roolissani tietoisesti asiaa jatkuvasti refleктоimalla. Ajoittain haastatteluissa oli vaikeuksia olla tuomatta omaa näkökulmaa keskusteluihin, joka oli hyvä

huomio itselle ja opiksi itseni kehittämiseksi tulevaisuutta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 128.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu ei ole yksiselitteistä. Käsitteet eivät ole yhteneväisiä, vaan painottavat yleensä eri asioita. Laadullisen tutkimuksen totuus ja objektiivisuus luotettavuuskeskustelun keskiössä. Totuuden määrittely korreloi tutkimuksen luotettavuuskysymykseen suhtautumisen kanssa. Tutkijan ja haastateltavan ikä, sukupuoli, poliittinen asennemaailma, uskonto, kansalaisuus jne. luovat suodattimet sille, miten asioita nähdään ja tulkitaan. Laadullinen tutkimus hyväksyy tämän havainnoinnin väistämättömänä. Rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus opinnäytetyöprosessissa, kunnioitus muiden työtä kohtaan, vastuunkanto ja tieteellisen tutkimustyön kriteerit täyttävät vaatimukset ja menetelmät kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Omalla kohdallani pyrin hoitamaan opinnäytetyöprosessin niin, että siitä olisi todellista apua, ettei siitä koituisi haittaa haastateltaville tai laitokselle ja että lähtökohtaisesti tutkittava aihe olisi yleisestikin eettisesti tarkastelun kestävä. Pyrin olemaan haastattelutilanteissa tasapuolinen haastateltavia kohtaan ja kertomaan rehellisesti kuinka saatua aineistoa käytän ja millaiseen tutkimuskysymykseen. Pyrin myös olemaan poistamatta haastateltavien omia kehyksiä, koska työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä, olemalla samalla sen vahvuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-136.)

7 Tutkimustulokset

Huomioitavaa on tuloksen kannalta se, että haastattelun kysymyksenasettelut on tehty haastattelijan toimesta vastaamaan kysymykseen tasolla ”idealistisen hyvin” sen sijaan, että kysymykset olisi kysytty vain tasolla ”hyvin”. Kysyin haastateltavilta, kuinka asiat voisivat olla viiden vuoden päästä. Pyysin heitä realistisen arvioinnin sijaan *unelmoimaan* siitä, millä lailla asiat olisivat, jos ne viiden vuoden päästä olisivat erityisen hyvin. Alussa esittäessäni kysymyksen ”hyvin” -teemalla, oli haastateltavien vaikea nähdä kehittämisen kohteita. Tulevaisuuden muistelu -menetelmä kuitenkin mahdollistaa haastattelun näkökulman olevan yltiöpositiivinen, jolloin saadaan pienetkin nyanssit esiin. Niistä on mahdollista löytää sitä piilossa ollutta tietoa.

Tässä luvussa käyn läpi keskeisimmät tutkimustulokset teemojen kautta, joita aineistosta löysin:

1. Työntekijän elämänhallinnan kokemus
2. Muutos on mahdollisuus
3. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen voima
4. Kouluttautumisen kautta pysyvään kehitykseen

Lähtökohtaisesti kaikilla haastateltavilla oli tunne siitä, että *asiat ovat hyvin*, mutta huolenaiheita tunnistettiin, kun tutkittiin olosuhteita sen kautta, että miten asiat olisivat niin, että sama kokemus pysyisi myös muutoksen aiheuttaman murroksen jälkeen.

Haastattelussa nousi toistuvasti esiin sanat: *avoimuus, jakaminen, tiiviys, luottamus, jaksaminen, aktiivisuus, tukeminen, kuuntelija, erilaisuuden vahvuus ja toisten huomioinen*. Sanoissa oli kuultavissa positiivinen sointi.

7.1 Työntekijän elämänhallinnan kokemus

Huoli omasta ja muiden jaksamisesta oli teemana kaikista suurin huolenaihe jokaisella vastanneista. Koronakevät ja -kesä oli rankka ja verotti yhteisön voimavaroja ja lisäsi jo ennestään tiedossa olevan yksikön laajentumisen aiheuttaman muutoksen kuormaa syksylle. Korona tiukentaa jälleen haastattelun aikana syksyllä 2020 otetaan ja huolena ilmaistiin, että onko yhteisö henkisesti valmis, mikäli yhtäkkiä koko työyhteisö sairastuisi tai edes vahvasti altistuisi.

”Tietysti sit myös tuottaa huolta ihmisten jaksamisesta... Että jos nyt vaikka yllättäen joutuis työyhteisö koronan kouriin... Mun mielestä on niin ihana, et meil on niinku niin vakiintunu tää setti et just XX on johtaja ja just XX ja XX on vastaavia, et ku kaikista näkee, et yhteistyö toimii, ni ois kamala, että niinku tahdosta riippumatta tulis vaihdoksia..”

Työntekijöiden kokemusta ulkoisen hallinnan tunteesta ei voida tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan vahva ja vakaa. Muuttuvia tekijöitä ja olosuhteita, joita ei voi hallita ja kontrolloida, on tällä hetkellä paljon. Kuitenkin yhteisö itsessään tukee ja rohkaisee siihen kuuluvia, eikä ulkoisen hallinnan puutteella näyttäyty olevan haastateltavissa kielteisyyttä tai joustamattomuutta. Enemminkin taakka on kertynyt hetkellisesti kovin suureksi, mutta tilanne tiedetään väliaikaiseksi. Ulkoisen hallinnan puutteellisuuteen kuuluu myös tiedon heikko kulku ja se näyttäytyy aika ajoin, kuten jo aiemmin mainitussa toiveessa liittyen työryhmien yhteisten tavoitteiden määrittelyyn.

Kaikkien jaksamisen perustuksena pidettiin hyvää ja tuloksellista ryhmätyönohjausta. Ryhmätyönohjauksen suunnan toivottiin kehittyvän akuutista case-keskeisestä ohjauksesta ryhmädynamiikkaan painottuvaksi. Tosin haastattelussa aiheen tultua sanotuksi, yksi haastateltavista totesi, ettei asia ole sen kauempana kuin, että aiheesta ääneen sanoo, eli jälleen Tulevaisuuden muistelu -menetelmälle tyypillinen aktiivisuuden synnyttäminen pelkästä aiheen ääneen sanomisesta, toteutui. Ryhmähaastattelun rinnalle toivottiin kolmen haastateltavan toimesta enemmän myös yksilötyönohjausta, vaikka nyt onkin esimerkiksi työterveyden psykologin tapaamismahdollisuus. Jälleen ryhmähaastatteluhetkessä toinen

haastateltavista kertoi saaneensa omasta pyynnöstään yksilötyönohjausta ja tuli todettua, ettei vain tieto asian mahdollisuudesta ole ehkä kulkenut kaikille, vaikka tarkoitus on, että sitä olisi kaikkien saatavilla. Haastateltava kertoi hyötynensä tapaamisista esimerkiksi sen auttaessa häntä näkemään oman työnsä tuloksen paremmin ja oppimaan tilanteista enemmän. Haastateltava pari toi esille toiveen siitä, kuinka yksilötyönohjauksen olisi hyvä kuulua kaikille ”automaattisena” osana työtä, esimerkiksi kerran kuussa.

Kaikkien haastateltavien jakama huoli jaksamisesta jakautui näkemyksiin yksilöistä ja yhteisöstä. Ryhmän jaksamiseen mainittiin vaikuttavan jatkuva muutos, työnjaon tasaisuus ja kolmen haastateltavan taholta myös työajan ulkopuolinen yhteisöllisyys työkavereiden kanssa. Yksilöiden jaksamisen näkökulma korreloi iän kanssa: nuoret haastateltavat toivat esiin työn henkisen puolen jaksamisen, kun taas vanhempien haastateltavien huolena oli työn fyysinen puoli ja kuinka kauan lastensuojelulaitostyössä jaksaa painaa, kun se viisikin vuotta tullut ikää lisää. Kolmekymppiset haastateltavat painottivat samassa kohtaa huolta voimavarojen jakamisesta työn ja vapaa-ajan tasapainoilun kesken.

Haastateltavista kahden vahvaan keskiöön nousi autonomisen työvuorolistan käyttöönoton odotukset ja peräti viidellä haastateltavalla yleisesti ottaen työnjaon tasapuolisuus. Työn jaon yleiseen tasapuolisuuteen ja selkeyteen sisällytettiin työn määrän ja laadun tasapuolistamisen lisäksi omaa työn jaon taidon kehittämistä, vastuun ottamista ja antamista, rohkeampaa työn delegointia, jottei väsyä itseään tekemällä kaiken sellaisenkin minkä voisi jakaa.

Autonomisen työvuorolistan käyttöönoton ajateltiin vaativan työyhteisöltä avointa ja myönteistä ilmapiiriä uuden toimintamallin käyttöönottoa tukemaan. Lähtökohtaisesti koko työyhteisön on oltava halukas ja uskottava sen mahdollisuuksiin, sekä kuunneltava niitä työntekijöitä, joilla suunnittelusta on jo ennestään kokemusta jaettavaksi muille. Aito kiinnostus ja halu ottaa asioista selvää koettiin auttavina tekijöinä epäselvissä ja vaikeissa hetkissä. Esiin tuli myös, että tulevaisuudessa laajeneva laitoksen avopuoli mahdollistaa myös hyvin pitkälle autonomisen työvuorosuunnittelun työntekijöilleen.

Työntekijän palautuminen nousi esille vahvana huolena. Yksi haastateltava toi esille, että kokee, ettei hänellä ole välineitä palautumiseen, vaikka tietää tutkitusti sen olevan tärkeää jo työaikana. Esiin tuli kolmen haastateltavan taholta ajatus työntekijän vastuusta oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja vapaa-ajallakin palautumiseen, jota voi myös työnantaja edesauttaa omalta osaltaan, esimerkiksi liikuntasetelein.

7.2 Muutos on mahdollisuus

Työyhteisö elää tällä hetkellä jatkuvan organisaatiotason muutoksen keskellä. Toisen osaston avautuminen muuttaa sekä koko organisaatiota, että tuo uuden tilanteen eteen: yhdestä

tulee kaksi. Toisen osaston aukeaminen oli nostanut jokaiselle haastateltavalle huolen siitä, että kuinka osastot kasvavat sellaiseen symbioosiin, jossa on hyvä olla ja koetaan, että *molemmat osastot puhaltavat yhteen hiileen*. Toiveena oli, ettei osastojen välillä olisi suuria eroavaisuuksia.

”Se ois jotenkin hienoo, että oltais siinä mielessä samanlaiset osastot, että työryhmät molemmat kokee olevansa hyvässä työpaikassa ja on se tuki sieltä esimiehiltä.”

Esiin nousi myös kokemus siitä, että *tavoitteet* osastojen välisestä yhtenäisyydestä/erillisyydestä ovat työntekijöille epäselvät. Lähtökohtaisesti niiden toivottiin tulevan lähitulevaisuudessa määritellyksi.

Kaikki haastateltavat kokivat meneillään olevan muutoksen hyvänä, vaikka prosessi onkin ollut raskas. Jatkuva muutoksessa elämisen sanottiin olevan ajatustyötä vaativa, se vie voimia normaalilta arjen jaksamiselta, mutta vaivan palkkana toivottiin yksikön osastojen välille yhteinen me-kokemus.

”Että vaikka muutokset oliskin hyviä ja ne vie eteenpäin ja se ei ois mitään sillain ja en tarkota ettei muutosta sais tapahtua, se on sillain tosi hyvä juttu, että tapahtuu, mutta silti se on raskasta.”

Huolena nousi esille se, että pahimmillaan lopputuloksena olisi kaksi keskenään kilpailevaa osastoa, jossa tehdään henkinen ero kahden eri kerroksen välille. Vaikka siitä ei merkkejä tällä hetkellä koettu olleen, niin muutosprosessi on vasta aluillaan ja kaikki haastateltavat toivat esiin halun tiedostaa tilanteen ja olla vaikuttamassa niin, että lopputulos olisi kaikkien kannalta paras. Muutoksen keskellä ei ole pysyvyyden tuomaa turvaa, vaan stabiiliutta luodaan ajan kanssa, päivittäisillä tietoisilla valinnoilla.

Toimivaksi osastojen väliseksi suhteeksi nousi ennen kaikkea arkiseen kanssakäymiseen liittyviä tekijöitä: että kaikki työntekijät tunsivat toisensa ja voisivat tehdä töitä kaikkien kanssa. Toisaalta laitoksen turvallisuustekijöiden näkökulmasta tuo toive on välttämätön toteutua. Myös arjen pyörytys kuten talon hoitoon liittyvät asiat, yhteisten tilojen siivoukset, yhteinen koulu, yhteiset autot jne. ovat osaltaan silta arjessa osastojen välillä. Näistä huolimatta tai juuri niiden vuoksi, esiin nousi useammassa eri yhteydessä toiveita osastojen työntekijöiden yhteisestä ajasta, kuten pikkujouluista, yhteisistä tyky-päivistä ja/tai työnohjauksista.

7.3 Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen voima

Yhteisössä erityisen tärkeäksi asiaksi kaikkien haastateltavien vastauksissa koettiin aito välittävän, avoimen ja rehellisen yhteisöllisyyden tunne ja se, että työntekijä on osa sitä ja tärkeä sellainen. Vain yksi haastateltava mainitsi erityisesti jokaisen yksilön huomioon ottamisen, niin että hiljaisinkin tulisi kuulluksi yhteisissä kokoontumisissa kuten tiimeissä. Toiset puhuivat enemmän minä -näkökulmasta.

Jokainen haastateltava toi esiin työkaveruudessa olevan voimaistumisen ja sen, kuinka tärkeää oli, ettei kokenut olevansa yksin. Esiin tuotiin yhteisön keskinäisen luottamuksen, tiiviyn, rehellisyyden, sallivan ilmapiirin ja avoimuuden merkitys vaalimisen arvoisina tekijöinä.

Haastateltavat yksilöivät arjen kuulumisten vaihdon ja oman ja toisen haastavassa päivässä rohkaisemisen olevan myös yleistä toivon vahvistamista. Kun asioita jaetaan esimerkiksi vuoroa vaihtaessa raportilla ja tasataan tunnetiloja.

”On ollu niin niinkun fyysisesti kuin kerrottu ja muistutettu ja ja sanallisesti kyllä, että on lupa olla heikko, ei pysty tarvii niinku aina pystyy parhainpaan eikä tarvii aina olla vahva. Joskus vaan ei jaksa. Ja se on sit ok. Mennään sillä mitä on. Ja sit muut tukee ja sitte tää toinen tukee joku toinen kerta.”

Ryhmän sisäinen tiiviys, luottamus, jakaminen ja avoimuus auttavat jaksamaan. Joskus riittää, kun asian saa sanoa ääneen. Päivittäinen kollektiivinen voimavarojen tasaaminen vahvistaa myös kollektiivista tunteiden käsittelyä ja kestävyyttä, kuten Parviaisen toimittamassa kirjassa Kollektiivinen asiantuntijuus (2006), tulee esille.

7.4 Kouluttautumisen kautta pysyvään kehitykseen

Työntekijöiden ja yhteisön osaamisen vahvistamisella ja monipuolistamisella on varsin laajat hyödyt. Haastateltavat kokivat, että heitä tuetaan ja heille mahdollistetaan lisäkoulutusta, mutta nyt muutosten keskellä asiat ovat ikään kuin jäissä, koska satsaus on merkittävä myös taloudellisesti yritykselle.

Myös työnantajan kiinnostus työsuhteiden pitkäaikaisuuteen on merkityksellistä. Mahdollistamalla erikoistuminen ja syventyminen itseä kiinnostaviin aiheisiin lisätään työn tehokkuutta ja mielekkyyden kokemusta ja sitoutumista kyseiseen työpaikkaan. Kouluttautumisen myötä koettu ammattitaidon kasvu lisää sekä työntekijälle työnteon mielekkyyttä ja ylläpitää mielenkiintoa, mutta myös tuottaa asiakkaalle laadukkaamman ja syvemmälle erikoistuneen palvelun, jolla on arvoa myös yrityksen arvostuksen kannalta.

Jokaisella työntekijällä on yksilölliset mielenkiinnon kohteet ja vahvuudet. Niihin kouluttautuminen ja siten myös osa-alueiden tuonti osaksi laitosta täydentävät tarjottua palvelua. Haastatteluissa yleisesti tuli esiin lastensuojelulaitostyössä erittäin merkityksellisen työntekijän henkilökohtaisen elämäkokemuksen lisäarvon. On paljon asioita, joihin osaaminen syntyy vasta kokemuksen kautta ja joihin ei voi kouluttautua kirjaviisaana. Se kokemus auttaa myös muutosten läpikäynnissä. Varsinaisen kouluttautumisen potentiaalisiksi kohteiksi nousivat yhdessä ryhmähaastattelussa esimerkiksi voimauttava valokuvaus, kunto-ohjaaminen ja Green Care. Yleisellä tasolla koulutusta kaivattiin moninaistuneiden kulttuurien keskellä ja tiedostettiin kielitaidon merkitys, joka tosin on jokaisen työntekijän henkilökohtaisen mielenkiinnon ja pitkäaikaisen opiskelun tulos.

Myös NePsy ja ihan yleisesti ottaen kehollisten menetelmien opiskeleminen kiinnosti oman osaamisen lisäämiseksi, mikäli mahdollista. Vaikka nämä ovat yleensä korkeasti koulutettujen tahojen tarjoamia ostopalveluita, haastateltava ryhmä näki tässä mahdollisuuden soveltaen käyttöön ottoon. Traumataustaisuuden käsittelyyn kehollisuus on hyvä väline ja yksinkertaisimmillaan haastateltavat kertovat sen tarkoittaneen esimerkiksi rentoutumisharjoituksia tai kipeiden jalkapohjien hierontaa.

”..saati että ois lapsi, jolla on vieläkin vaikeempaa sanoittaa niitä asioita ja kokemuksia, niin se vois mennäkin kehon kautta lähtee liikkeelle se, ku sä saat jonkun tietyn tarinan tai ... tai niinku fyysisen jutun liikkeelle ja se tunnekin lähtee liikkeelle. Tai se traumasta avautuminen lähtee liikkeelle sen kehon muistin kautta.”

Kun työntekijöiden yksilölliset vahvuudet saavat nousta esiin, he jakavat yhteisönsä sisällä osaamistaan toinen toisilleen. Esille nousivat ihan yksinkertaisimmillaan esimerkiksi kirjaamiseen liittyvää arjen perustaitoa, kun eräs haastateltavista kertoo nauraen kuulleen, kuinka ”hänen kirjaamistyyliään on stalkattu mallin ottamisen vuoksi”. Hänen aiempi ammattinsa perustui vahvaan kirjoittamisen ammattitaitoon.

8 Arviointi

Pidän tutkimusta onnistuneena, kun summaa aikataulun, tavoitteet ja olosuhteet ja ennen kaikkea tutkimustulosten suoran hyödynnettävyyden työpaikan kehittämissuunnitelmissa. Lähtökohtaisesti tavoitteeni olivat tiukan aikataulun raamittamat, joten työn hiomisen tarpeen tunne ei helpottanut missään vaiheessa. Työssä myös näkyy selvästi mitä kohtia olen hionut, ja mitkä ovat jääneet vähemmälle työstämiselle. Tutkimuksen tekeminen ei ole missään vaiheessa tuntunut yksinkertaiselta tai itsestään selvältä.

Kuitenkin lähtökohtaisesti työn hyöty kyseiselle organisaatiolle on jo siinä, ettei yrityksestä aiempaa vastaavaa ole tehty, joten jatkossa kyseisen organisaation on helpompi tarkemmin määrittellä tutkimuksen kohde. Myös ylipäättään lastensuojelulaitostyöstä on hyvin vähän tutkimusmateriaalia olemassa laitosten omaan käyttöön, sen sijaan teoreettinen viitekehys raamittuu pitkälti työtä tekevien omien kokemusten pohjaan. Ajattelen myös tutkimuksessa nousseen esille sellaisia seikkoja, jotka jo ääneen sanottuina ovat saaneet olla viemässä asioita eteenpäin.

Tutkijan roolissani haasteet ja pelot omasta vaikuttamisestani lopputulokseen ovat monisyiset. Työn jälki on joka tapauksessa omaani ja tutkijana absoluuttista objektiivisuutta on mahdoton löytää tutussa ympäristössä. Jo pelkästään tapani esittää sekä tutkimus- että auttavat kysymykset, väkisinkin ohjasivat vastausten suuntaa. Toisaalta heikkouteni tekstin tuottamisessa ovat saaneet aika ajoin tuskastumisen tason jopa turhauttavalle tasolle ja huomion kiinnittymään itse tekstiin sen sisällön asemasta.

Menetelmän valinta parihaastatteluun oli hyvä, koska oma roolini oli suhteellisen passiivinen ja jälkeinpäin ajateltuna kaksi yksilöhaastatteluakin olisi kannattanut tehdä parihaastatteluna, myös työpaikan itsensä kannalta. Mielestäni parihaastatteluissa haastateltavat eivät vaikuttaneet toisiinsa, eivätkä heidän vastauksensa olisi olleet erilaisia, mikäli heitä olisi haastateltu henkilökohtaisesti.

Tallensin kaikki haastatteluissa saamani tiedot, jotta voisin hyödyntää niiden tietosisältöä täysmääräisesti. Ihmisten mielipiteiden ja näkemysten tutkimuksessa haastatteluiden kautta kerätty aineisto on usein tarpeen kirjoittaa tekstiksi eli litteroida, ja päätin tässä tutkimuksessa itsekini käyttää litterointia apunani. Tein myös vapaamuotoisia muistiinpanoja keskusteluiden aikana. Aihepiirin kannalta ei ollut havaittavissa, että siihen liittyisi häpeää tai vaikeuksia tuoda näkemyksiään esille tai muita voimakkaita tunteita. Siinä tapauksessa olisi saattanut olla perusteltua suorittaa tutkimus kyselynä. En nähnyt tarvetta tällaiseen menettelyyn.

Tutkimusta oli alusta alkaen todella mielenkiintoista tehdä ja mitä pidemmälle tutkimus eteni, sitä enemmän löysin potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita, joka aiheutti myös sen, että aiheen rajaaminen oli haastavaa. Tämä kertoo tietysti myös itsestäni ja persoonastani: haalin mielelläni paljon tekemistä sen sijaan, että malttaisinkin keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan, viedäkseni sen läpi.

Kun aloitin tutkimuksen teon, en osannut odottaa kuinka yksilöllinen työhyvinvoinnin kokemus voikaan olla. Omien työkavereiden yksilöllisen kokemuksen syvyyteen tulen varmasti kiinnittämään huomiota ihan eri tavalla jatkossa.

Tutkimuksesta keskustelu eri tilanteissa myös jälkepäin, on ollut omiaan nostamaan muutoksen keskellä olevien haasteiden äärelle pysähtymistä uudella tapaa, ei ehkä pelkästään ”pakolliseen” muutoksen hyväksyvään olemisen tapaan vaan enemmänkin sitä tutkivaan ja sieltä uusia mahdollisuuksia löytävään asennemaailmaan. Tutkimuksen edetessä huomasin kuinka myös ympärillä olleet ihmiset ovat aiheesta olleet kiinnostuneet. Joko he halusivat kuulla aiheesta lisää tai tuottaa omaa näkemystään ja kokemustaan aiheesta.

Uskon, että aiheen tutkiminen tulee jatkumaan kohdallani luontaisesti. Pidän ihmisistä ja olen kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, mutta myös heidän eteenpäin menemisen halustaan. Haasteellista minulle on kohdata tilanteita, joissa yksilö on tottunut elämässään olevaan vaikeuteen osaamatta tai haluamatta nähdä syitä miksi muuttaa vallitsevaa tilaa. Kun muutosta ei halutakaan hyväksyä ja horjuttaa olemassa olevaa vakautta, vaikkakin joskus jopa vahingollista sellaista, on vierestä tuskallista seisoa asiaa katsomassa.

Huomaan rakastavani muutosta. Sitä mahdollisuutta, jonka se joka kerta tuo tullessaan. Tämä tutkimus muistutti myös muutoksen keskellä olon kipeistä hetkistä, kun se joskus pakottaa irrottamaan jostain, joka on kasvanut jo sinuun kiinni. Sanotaan, että on pakko päästää irti vanhasta, jotta uutta voi tulla tilalle. Irti päästäminen vaatii rohkeutta ja uskallusta luottaa muutoksen voimaan ja potentiaaliin. Muutoksen tuomat kasvun mahdollisuudet ovat helpommin hyödynnettävissä, kun ei kiirehdi sitä valmiiksi. Oma osaamisen ja ammattitaidon taso vaikuttaa muutosprosessin läpikäyntiin oleellisesti.

Olen viime aikoina tutkaillut vanhuksia uudella silmällä. Miten paljon elämän läpi jatkunut mielen uudistumisen halu voi ylläpitää mielen vireyttä vielä vanhoillakin päivillä. Kun vertaan sellaista näkyä vanhukseen, joka on halunnut pitää kiinni siitä ”miten on aina ollut”, olen huomaavinani jonkinlaista taantumista. Marja-Liisa Mankan julistama *työnilon* sanoma näyttäytyy myös tässä: on vaikea synnyttää riitaa, katkeroitua tai vihoitella, jos on valmis näkemään vikaa myös omassa peilikuvassa ja korjaamaan tekemänsä virheet. Silloin haluaa itse tehdä parhaansa yhteisönsäkin eteen ja kantaa osaltaan vastuun sen hyvinvoinnista. Ajattelen, että vilpittömästi hyvän tekemistä toisten eteen, on vaikea tehdä ilman välittämistä, hyviä ajatuksia toisia kohtaan ja niin, ettei tarkoituksenmukaisesti hae asioista huomiota itselle. Sitä tarvitaan jokaiseen yhteisöön: keskinäistä rakkautta, kunnioitusta ja halua tehdä asioita toinen toistemme parhaaksi. Silloin voimme laskea suojamuurit ja olla avoimia ja rehellisiä toisillemme ja olla yhdessä vahvempia muutosten tuulissa.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätös-osio käy läpi tutkimusaihetta ja sitoo tulokset teoreettiseen tietoon. Tämä kappale esittää myös johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Tämän tutkimuksen myötä toivon, että esimiehillä on jotain mihin tarttua, mutta toisaalta ennen kaikkea mistä keskustella. Unelma ihanteesta ei kuitenkaan ole yritysmailmassa aina se, johon tähdätään, vaan, että mitä niiden unelmien takana olevat juurisyyt ovat ja kuinka niihin voidaan vastata niin, että lopputulos täyttää todelliset ja merkitykselliset tarpeet. Aina se ei ole sama, kuin mihin suuntaan alussa keskustelua on viety, vaan polkuja on monenlaisia ja tärkein kaikista on nostaa asioita esille ja keskusteluun. Vain siten voi ymmärrys lisääntyä ja asioita aueta uudella tapaa nähtäväksi. Monesti tärkeämpää on jopa tulla kuulluksi, kuin itse sanottu asia tulla toteutetuksi.

Paikka oli minulle ennestään tuttu ja alkuun minun oli vaikea neutralisoida omia yltiöpositiivisia ennakoasenteitani suhteessa hakemiini ja saamiini vastauksiin ja johtopäätelmiin. Vaikeuksia oli myös olla tuomatta omia näkökulmia haastatteluihin. Tunnistin, että kyse on tilanteesta, jossa haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaustalla ja kokemuksella saattaa olla vaikutusta haastattelujen onnistumiseen tai aineiston laatuun. Keskustelu oli kuitenkin pohjana tutkimukselle ja litteroidun haastatteluvastaukset muodostivat sen aineistopohjan, johon tutkimukseni perustuu. Litteroidusta tekstistä nousi esiin selkeästi tietyt teemat, joten työn kaksijakoiseen tutkimuskysymykseen, työ mielestäni vastaa:

1. *Kokemukset työnteon kulttuurista tällä hetkellä?*

Työnteon kulttuuri koettiin tällä hetkellä hyvänä, mutta potentiaali ja riskit olivat silti tiedostavalla tavalla läsnä. *Yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen* voima olivat voimavarojen ammentamispaikka. Työntekijät kokivat tiimensä tällä hetkellä täyttävän yksilöön suuntaavat tarpeet, mutta näkivät, että sitä on vaalittava, jotta saavutettu tila pysyy yllä. Haastateltavien elämänhallinnan kokemus oli kuviota 1 vasten tarkasteltaessa vielä jokseenkin jäsentymättömiä ja tarvitsevat yhteistä prosessointia, sekä toisaalta myös ajan itsessään tuomaa stabiiliutta. Esimerkiksi työnhallinta tuntui olevan aika ajoin epävakaa pohjalla työnjaon epätasapainon vuoksi, joka on erittäin merkittävää työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta.

2. *Millaisia vaikutuksia meneillään olevalla muutoksella on työpaikan kulttuuriin?*

Muutos koettiin raskaana ja voimavaroja runsaasti verottavana. Muutokseksi määrittäytyvät meneillään olevan organisaatiomuutoksen lisäksi myös koronan aiheuttamat äkilliset poikkeusolot. Teemana *muutos* nousi peilauspinnaksi jokaiseen kysymykseen. Merja

Karjalainen käsittelee kirjassaan *Jaksaminen rajat* (2020) kuinka julkisessa keskustelussa usein työuupumus liitetään yksilön persoonallisuuspiirteisiin ja niihin liittyviin haasteisiin, pohtien minkä yksityiselämän vaikeuden takia uupumus voi olla syntynyt. Työuupumuksessa on kuitenkin hänen mukaansa kyse nimenomaan työstä johtuneista syistä. Haastateltavien oli vaikea hahmottaa, mikä on ”tavallista”, kun ”normaalia” lastensuojelulaitostyötä ei ollut hetkeen ollut. Myös kouluttautumisen merkitys korostuu lastensuojelulaitostyössä. Jatkuvässä muutoksessa eläminen vaatii työntekijältä jatkuvasti sujuvaa uuden oppimisen kykyä.

Haastattelun aikana kommentit vahvistivat esiin nousseita ja ääneen sanottuja aiheita, tuoden ne vahvemmin olemassa oleviksi myös kuulijoille. Vaikka työyhteisössä on vahva keskustelukulttuuri, kiireen keskellä toimintamallit helposti urautuvat ja tarvitaan jokin seikka, joka saa aika ajoin toimia katalyyttinä keskustelujen fokuksen siirtymiselle uudelle tasolle ja ”out of the box”-katsantomalliin. Sitä jo pelkästään nämä haastattelut ovat kuulemani myöhemmän palautteen mukaan saaneet olla. Mielenkiintoista olisi ollut nähdä vielä yhden kaikille tarkoitetun ryhmähaastattelun tulokset, jossa keskustelulle olisi voinut aikaa ilman takarajoja. Tulevaisuuden muistelu -menetelmän tarkoitus toteutui osin jo haastatteluvaiheessa, kuten menetelmän idea onkin. (Kokko 2007, 172-173.)

Jatkokehitysehdotuksina ajattelen, että tutkimushaastattelun voisi tehdä uudestaan esimerkiksi kahden vuoden päästä, jolloin sen tulisi kattaa molemmat osastot. Näin saataisi vertailupohjaa tähän nyt tehtyyn tutkimukseen. Vertailevan tutkimuksen tulokset voisivat olla hyödyksi esimiehille ja työntekijöille. Kehittämisen vertailua voi tehdä vain aloittamalla sen nykytilan analysoimalla ja tekemällä siitä alkutilanteen, jotta kehittämisprosessi voi alkaa. (Manka 2008, 102).

Palautumiseen vaikuttavat tekijät ja haasteet tuntuivat olleen todellisia. Työn tasainen kuormittavuus takaa, ettei työ itsessään tarjoa palautumisen mahdollisuuksia, vaan ne on osattava tietoisesti organisoida itselleen. Tähän paneutuminen esimerkiksi ryhmätyönohjauksessa Mankan (2008) palautumiseen vaikuttavan kaavion (kuvio 2) pohjalta voisi pilkkoa aihetta sopiviksi kokonaisuuksiksi jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti käsitellä. Palautumiseen liittyviä osatekijöitä voidaan nähdä suoraan korreloimassa työhyvinvointiin ja työntekijän työssä jaksamiseen.

Mielenkiintoinen voisi olla foorumi, jonne saisi villisti laittaa ylös haaveitaan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisestä. Niitä säännöllisesti tarkasteltaessa, voisi löytyä helmiäkin. Toisaalta työntekijöiden ääni tulisi kuuluviin paremmin isommassakin perspektiivissä, eikä haaveet esimerkiksi yrityksen hiilineutraaliuden kehittämisestä tai autonomisesta työvuorolistasta tai nuoren Green Care-hoitotavoitteiden käyttöönotto jäisi vain sanahelinäksi. Usein esimerkiksi ryhmätyönohjauksessa nämä ehdotukset saattavat jäädä

muiden käsiteltävien asioiden varjoon, vaikka esille tulisivatkin ja siksi ne olisi hyvä olla erityisesti nimettyinä.

Yrityksen omat arvot ja tavoitteet jäivät hieman pimentoon, ne eivät varsinaisesti tulleet haastatteluissa esille. Olisiko niiden yhteiselle jäsentämiselle tilaa yhteisössä, niin että ne olisivat selkeät vuonna 2025? Jokainen työntekijä tuo yhteisöön oman siivunsa kakusta, mutta yrityksen suuret linjat heijastuvat esimiehistä ja johdosta, ja yhteinen kokonaisuus on se, mikä näkyy ulospäin. (Karjalainen 2020, 118.)

Muutosten keskellä elämisestä on noussut mielenkiinnon kohteeksi myös se, että kuinka saada lastensuojelulaitostyöstä niin kiinnostavaa (niiltä osin, kun todellisia vaikutusmahdollisuuksia on), että työntekijöiden vaihtuvuus olisi minimaalista ja he eivät kokisi tarvetta tai halua siirtyä toisaalle. Jatkokysymyksenä voisi tutkia myös, että mitä lastensuojelulaitostyön heikko arvostus kertoo yhteiskunnastamme ja sen arvoista. Mistä mielikuvat työn heikosta arvostuksesta ovat syntyneet ja miksi näin on. Mitä työyhteisö itsessään voi tehdä ollakseen se muutos, jonka se haluaa nähdä?

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Yliopistopaino.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Helsinki: Basam Books.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Parviainen, J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa -käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Publishing.

Sinkkonen, J. & Tervonen-Arnkil, K. 2015. Lapsi uusissa oloissa. Helsinki: Duodecim.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törrönen, M. 1999. Lasten arki laitoksessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Sähköiset

Heikkilä-Tammi, K. & Mäkinieniemi, J-P. 2017. Työhyvinvointia tukevat työolot ja työn tuunaus. Viitattu 12.10.2020. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2017/02/Heikkila-Tammi_-_30.5.2017.pdf

Kokko, R-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu -palaveri - toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72. 166-174. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100706/072kokko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta. 8.4.1983/361. Viitattu 7.12.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>

Lastensuojelulaki. 417/2007. Viitattu 5.10.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#V4>

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset -etnografia lastenkotityöstä. Väitöskirja. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 27.10.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66529/978-951-44-7808-6.pdf?sequence=1>

Multsilta, C, H. 2011. Yhteisöllisyys ihanteena, vertaistuki voimavarana. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Jyväskylä.

Tampereen yliopisto. 2014. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessit työpaikoilla. Viitattu 1.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=bWpx4GYcdwM>

Kuviot

Kuvio 1 Elämänhallinnan yhteydet hyvinvointiin työpaikalla (Manka 2008)	11
Kuvio 2 Palautumiseen vaikuttavat tekijät työssä ja vapaa-aikana (Manka & Manka 2016)	12
Kuvio 3 Maslowin hierarkia työelämään sovitettuna (Rauramo 2012)	14

Liitteet

Liite 1: Tulevaisuuden muistelu -haastattelukysymykset.....	38
---	----

Liite 1: Tulevaisuuden muistelu -haastattelukysymykset

1.) On vuosi 2025 eli 5 vuotta on nyt kulunut ja asiat ovat hyvin. Miten ne sinun kannaltasi ovat tässä työpaikassa?

2.) Mitä teit itse myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä tai keneltä sait tukea? Millaisia konkreettisia askeleita se vaati?

3.) Mistä olit huolissasi silloin 5 vuotta sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?