

HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Sosiaalityöntekijän resilienssin vahvistaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen

Emilia Hokkanen
Erikoissosiaalityöntekijän koulutus
Hyvinvointipalvelujen erikoisala
Helsingin yliopisto
Huhtikuu 2021



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution – Department	
Tekijä/Författare – Author Emilia Hokkanen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Sosiaalityöntekijän resilienssin vahvistaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen			
Oppiaine / Läroämne – Subject Sosiaalityö / Erikoissosiaalityöntekijäkoulutus			
Työn laji/Arbetets art – Level Hyvinvointipalvelujen erikoisalan lopputyö		Aika/Datum – Month and year 4/ 2021	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 22
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Sosiaalityön käytännöt ovat kuormittavia ja sisältävät usein riskin työssä uupumiseen, sijaistraumatisoitumiseen ja myötätuntouupumukseen. Työntekijän resilienssi vaikuttaa työntekijän kykyyn kohdata yllättäviä tilanteita ja uudelleen ohjautua niissä, sekä selviytyä haastavissa työskentelyolosuhteissa. Vaikka resilienssi on yksilöllistä ja liittyy yksilön perimään ja vuorovaikutussuhteissa muodostuneisiin ominaisuuksiin, siinä on ulottuvuuksia, joita voidaan vahvistaa. Tunnistamalla ja vahvistamalla työntekijän resilienssiä, voidaan vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.</p> <p>Tämän lopputyön tarkoituksena on löytää sosiaalityöhön liittyvän työhyvinvoinnin resilienssiin viittaavia ulottuvuuksia, joita tietoisesti kehittämällä tai ottamalla huomioon voidaan tukea sosiaalityön työssä jaksamista ja vaikuttaa myös sosiaalityön vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Lopputyön tarkoituksena on tuoda esiin keinoja työntekijän resilienssin vahvistamiseen johtamisen keinoin. Sen haastatteluaineisto koostuu seitsemän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta lähijohtamiseen, työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen liittyen. Näihin osa-alueisiin voidaan liittää luontevasti myös resilienssin käsite, jonka tunnistamalla voidaan tietoisesti suunnata toimintaa työntekijän resilienssin vahvistamiseen muuttuvissa olosuhteissa johtamisen keinoin.</p> <p>Lopputyön aineistona on käytetty (sekundaari)aineistoa, joka sisältää seitsemän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelua, joissa teemoina on lähijohtaminen, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. Aineistoa on analysoitu teorialähtöisesti sisällön analyysillä.</p> <p>Sosiaalityöntekijän resilienssiä voidaan vahvistaa, kun varmistetaan organisaation tukevat rakenteet ja mahdollistetaan tukea antava työyhteisö, esihenkilötyö ja vahvistetaan sosiaalityöntekijöiden ammatillista itsetuntemusta. Sosiaalityön käytännöissä lähijohtajalla on keinoja lisätä työntekijöidensä resilienssiä. Kiinnittämällä huomiota työyhteisön avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luomiseen ja sosiaalityöntekijöiden yksilöllisiin ammatillisiin tarpeisiin, voidaan sosiaalityöntekijöiden resilienssiä ja siten myös työhyvinvointia lisätä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Työhyvinvointi, resilienssi, resilience, sosiaalityö, social work, johtaminen, leadership			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Työhyvinvointi ja resilienssi	3
2.1 Työhyvinvointi	3
2.2 Resilienssi	5
3 Tutkimuksen toteutus	9
3.1. Tutkimuskysymys.....	9
3.2 Lopputyön aineisto ja analysointi.....	9
4 Työntekijän resilienssi johtavien sosiaalityöntekijöiden kuvaamana	11
4.1 Työntekijän resilienssi –mittari ja valitut vahvuuskortit	11
4.2 Työyhteisötaidot	12
4.3 Suuren työmäärän hallitseminen	13
4.4 Ammattitaito ja osaaminen	14
4.5 Reflektointi.....	16
4.6 Avun pyytäminen	17
4.7 Muutokset kehittymisen ja kasvun mahdollistajana	18
5 Johtopäätöksiä ja pohdintaa.....	20
Kirjallisuus	22

1 Johdanto

Sosiaalityöntekijät valitsevat usein työnsä halusta auttaa haavoittuvassa asemassa olevia lapsia, perheitä ja aikuisia. Työssä kuitenkin kohdataan kroonista kuormitusta jatkuvan kiireen keskellä. (Newel 2019, 65.) Sosiaalityöntekijöiden riski sairastua *burnoutiin*, myötätuntouupumukseen tai sijaistraumatisoitumiseen on hyvin tiedostettu ja tunnettu asia (Martin ym. 2020: 74). Esimerkiksi lastensuojelussa työskentelevillä sosiaalityöntekijöillä on erityisen korkea riski sairastua työuupumukseen. Riski lisää työntekijöiden vaihtuvuutta ja vähentää työhön sitoutumista, jotka osaltaan vaikuttavat lastensuojelupalveluiden vaikuttavuuteen (McFadden ym. 2015, 1547). Empiiristä tietoa siitä, mikä tukee kunnallisessa sosiaalityössä työskentelevien työssä jaksamista, mikä saa heidät jatkamaan työn haasteista huolimatta ja mikä tuottaa työntekijöille hyvinvointia sosiaalityössä, on vähän (Mänttärivan der Kuip 2015, 4). Etenkin lastensuojelussa työn laatuun, yhtenäisyyteen ja tasapainoon vaikuttaa liian suuri vaihtuvuus. Vahvistaakseen työntekijöiden pysyvyyttä, organisaation tulee tietää, mitkä tekijät saavat työntekijät motivoitumaan ja mitkä lähtemään. (Barak ym. 2006, 549.)

Työhyvinvoinnin keskeisimmät haasteet liittyvät työelämän jatkuviin muutoksiin (Työterveyslaitos 2009). Yleisesti työelämän muutoksista voidaan puhua jo pysyvänä olotilana (esim. Syväjärvi & Vakala 2012, 207; Yliruka ym. 2009, 13). Työelämän ja organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa työntekijöiltä edellytetään työhön sitoutumista, ammatillisuuden kasvua, persoonallisen identiteetin uudelleen määrittelyä sekä sen aktiivista rakentamista (Wallin 2012a, 10). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos vaikuttaa kuntien työntekijöiden kokemuksiin työstään. Jatkuvat muutokset työn sisällöissä ja tavassa järjestää sosiaalityötä sekä epätietoisuus lisäävät työn kuormittavuutta. (Salo ym. 2016, 29.)

Työhyvinvointi rakentuu työntekijän psyykkisestä ja fyysisestä olotilasta sekä elämäntilanteesta, joissa työelämän ja vapaa-ajan välinen suhde on työtä tukeva. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös ammattitaito ja työn hallinnan tunne. Sosiaalityössä jo näissä osa-alueissa voidaan nähdä riskitekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Sosiaalityössä aloittelevan sosiaalityöntekijän ammattitaito ei aina ole tarpeeksi vahvaa, mutta perehdytykseen tai ammatillisen tuen tarjoamiseen ei ole aina mahdollisuutta. Työtä on paljon, joka vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen ja siihen, että uuden työntekijän ei ole mahdollista aina saada tarvitsemaansa tukea.

Työntekijän resilienssi vaikuttaa henkilön kykyyn kohdata yllättäviä tilanteita ja uudelleen ohjautua niissä, sekä selviytyä haastavissa työskentelyolosuhteissa. Sosiaalityössä resilienssin merkitys on

olennainen, sillä yksilön resilienssiin vaikuttavat osaaminen, oppimiskyky ja joustavuus, jotka auttavat sosiaalityöntekijöitä selviytymään työstään. Tutkimalla sosiaalityön työhyvinvoinnin rakentamista ja resilienssiä voidaan sosiaalityöntekijöitä tukea työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa, sekä erityisesti uran alkuvaiheessa olevan sosiaalityöntekijän perehdytyksen suunnittelua kokonaisvaltaisemmin.

Tämän sosiaalityön hyvinvointipalvelujen erikoistumisopintojen lopputyön tarkoituksena on kartoittaa sosiaalityöhön liittyvän työhyvinvoinnin resilienssiin viittaavia ulottuvuuksia, joita tietoisesti kehittämällä tai ottamalla huomioon voidaan tukea sosiaalityön työssä jaksamista ja sitä kautta vaikuttaa myös sosiaalityön vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Työn tarkoituksena on tuoda esiin keinoja työntekijän resilienssin vahvistamiseen johtamisen keinoin. Työssä käytettävä aineisto on peräisin Yhteiskuntatieteellisestä tietoarkistosta Ailasta, josta saatiin lupa sen käyttämiseen. Haastatteluaineisto koostuu seitsemän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta lähijohtamiseen, työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen liittyen. Näihin osa-alueisiin voidaan liittää luontevasti myös resilienssin käsite, jonka tunnistamalla voidaan tietoisesti suunnata toimintaa työntekijän resilienssin vahvistamiseen työelämän jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

2 Työhyvinvointi ja resilienssi

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia määritellään suomalaisessa työhyvinvointisanastossa seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.” (Työterveyslaitos 2009.) Hyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta vähentää vaihtuvuutta. Hyvinvointi työssä tarjoaa työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta ja lisää jaksamista. Työhyvinvointia syntyy työn arjessa. Se kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointia syntyy, kun työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, mielekästä, palkitsevaa ja elämänhallintaa tukevaa, sekä omaa osaamista vastaavaa ja hyvin johdettua. (Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvointi on kattokäsite, jonka alle sijoittuu työhön, työoloihin ja työntekijöihin liittyviä eritasoisia käsitteitä ja teoreettisia lähestymistapoja (Mänttari-van der Kuip 2015, 4). Työhyvinvointia on pyritty tulkitsemaan, selittämään ja edistämään erilaisten käsitteiden kautta, joita ovat esimerkiksi hyvä työ (*good work*), kestävä työ (*sustainable work*), proaktiivinen työpaikka ja terve organisaatio (*healthy organization*) (Hakanen 2009, 4). Työhyvinvointia voidaan lähestyä työntekijän subjektiivisesta kokemuksesta tai objektiivisesti työolojen lähtökohdista, sekä negatiivisesta tai positiivisesta näkökulmasta tai niiden yhdistelmistä käsin (Mänttari-van der Kuip 2015, 4).

Työhyvinvointitutkimuksen juuret ulottuvat noin sadan vuoden päähän. Työhyvinvointitutkimus keskittyi aluksi työturvallisuuteen ja työntekijöiden sairastumisen kysymyksiin. 1920-luvulla työhyvinvoinnin tutkimus liittyi lääketieteelliseen ja fysiologiseen stressitutkimukseen, jossa kohteena oli yksilö. Uskottiin, että erilaiset reaktiot kuormittaviin tekijöihin, kuten kylmään, kuumaan, myrkyllisiin aineisiin tai meluun, aiheuttavat työntekijälle stressiä. Kielteisiä tuntemuksia edeltävien fysiologisten reaktioiden uskottiin johtavan sairauksien syntyyn. Myöhemmin teoriaan on liitetty myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, sekä työn ja työoloihin liittyvät stressitekijät. (Manka 2012, 55-56.)

Työhyvinvointia on kahden viime vuosikymmenen aikana tarkasteltu enenevässä määrin myönteisten käsitteiden, kuten kestävä työ tai työelämän laadun näkökulmasta. Ne ovat rakenteellisia tulokulmia hyvinvointitutkimukseen. Niissä on kiinnitetty huomiota työnteon kontekstiin tai työoloihin. Toi-

saalta subjektiivista kokemusta työhyvinvoinnista ei tule unohtaa, sillä vaikka työssä olisi rakenteellisesti asiat hyvin, työntekijän subjektiivinen kokemus omasta työhyvinvoinnistaan voi kuitenkin olla jotain muuta kuin miltä ulkopuolisesti voisi vaikuttaa. (Mänttari-van der Kuip, 2015, 5.) Työn ja työelämän epäkohtien lisäksi huomiota on alettu kiinnittää siihen, mikä työntekijää kannattelee, motivoi ja tekee heidän työnsä mielekkääksi (Hakanen 2009, 1).

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin erilaisia jäsennyksiä on useita, joista esimerkkeinä voidaan mainita Työterveyslaitoksella käytettyä ja Juhani Ilmarisen 2006 kehittämää Työkykytaloa (Työturvallisuuskeskus 2012) ja Työturvallisuuskeskuksessa kehitettyä Työhyvinvoinnin portaita (Rauramo 2009). Marja-Liisa Mankan (2015, kuvio 1) kehittämässä mallissa havainnollistetaan työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Kuvion keskellä on yksilö, joka tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa lähtökohdista. Tulkintaan vaikuttavat yksilön psykologinen pääoma, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, hänen työyhteisönsä ja terveytensä. Siksi eri työntekijöiden työhyvinvointi voi työyhteisön sisällä vaihdella. Kuviossa työhyvinvointia edistävät piirteen on havainnollistettu neljään yksilöä ilmaisevan yksikön ympärille. Ulottuvuudet ovat johtaminen, organisaatio, työyhteisö ja työ.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Manka 2014).

Organisaation työskentelyolosuhteet vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että toisaalta haluun lähteä organisaatiosta. Tukea antava työskentely-ympäristö antaa sosiaalityöntekijöille mahdollisuuden tarjota laadukkaita palveluja, jotka lisäävät tyytyväisyyttä suhteessa työhön ja sitouttavat työntekijöitä omaan professioonsa, vaikka työympäristö olisikin haastava. (Acker 2004, 71.) Sosiaalityön kuormittavan työympäristön vuoksi ja työuupumuksen, myötätuntouupumuksen ja sijaistraumatisoitumisen estämiseksi on pohdittava keinoja, mitkä tukevat työssä jaksamista. Työtä tukevan työskentely-ympäristön kehittämällä voidaan vaikuttaa sosiaalityössä jaksamiseen. Sosiaalityön reunaehtoihin, kuten palkkaukseen, asiakasmääriin, työn kuormitukseen, työaikaan suhteessa työmäärään ei yksittäinen työntekijä voi paljoakaan vaikuttaa suojellakseen itseään. Työtä tukeva johtaminen ja yleinen viesti työntekijöiden arvostuksesta tukevat työssä jaksamista. (Martin 2020, 79.) Työtyytyväisyys ja työsidonnaisuus vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden työn vaihtamisen haluun. Työntekijän työssä pysymiseen vaikuttavat hänen omat käsityksensä siitä, onko hän itselleen sopivalla alalla. Sen lisäksi työssä pysymiseen vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työkaverit ja palkkaus. (Matela 2009, 104.)

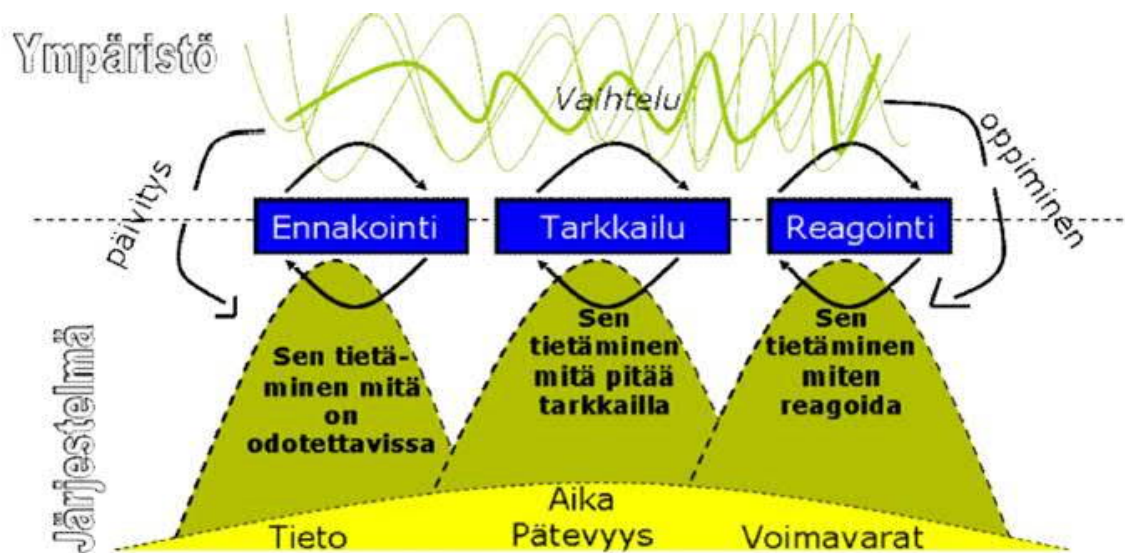
2.2 Resilienssi

Resilienssi kuvaa yksilön, perheen, organisaation, systeemin tai kulttuurin kykyä suuntautua uudelleen (Pojjula 2018, 23). Resilienssi-termin suomennos tarkoittaa muun muassa iskusitkeyttä, joustavuutta, kimmoisuusenergiaa, muodonmuutosenergiaa tai palautumiskykyä. Sisällöllisesti sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi elpymistä, palautumista, toipumista, sietokykyä ja selviytymiskykyä. (Uusitalo ym. 2009, 5.)

Resilienssin käsite on lähtöisin psykologian alalta, jossa käsitteen avulla on selitetty yksilön elämänhallintaa ja kykyä elää vastoinkäymisistä huolimatta hyvin (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 7). Resilienssiä on kuvattu aikaisemmin tutkimuksissa piirteeksi, joka on osa ihmisen geneettistä perimää ja persoonallisuuteen liittyvää ja siten joko synnynäinen tai lapsuudessa kehittynyt ominaisuus (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 13). Aluksi resilienssiin liittyvä tutkimus keskittyi vaikeissa olosuhteissa elävien lasten selviytymiseen tai aikuisiin, jotka ovat kokeneet lapsuudessaan traumaattisia kokemuksia. Sittemmin tutkimus on edennyt tarkastelemaan myös työntekijöiden kykyä selvitä vaikeista työskentelyolosuhteista. Resilienssi-käsitteen avulla pyritään kuvaamaan, miksi jotkut työntekijät selviytyvät korkeasti kuormittavista tilanteista ilman, että he uupuvat työssään. (Grant & Kinman 2012, 605-606; Saari 2016, 232).

Arkipäivän kielessä resilienssillä viitataan yksilön, systeemin tai organisaation muutoskykyyn ja joustavuuteen toimintaympäristön muutoksissa (Nieminen ym. 2017, 10). Resilienssiä on määritelty kyvyksi ylläpitää vaaditut toiminnot odotetuissa ja odottamattomissa olosuhteissa. Resilientti systeemi arvioi jatkuvasti, mitä saattaa tapahtua ja mitä parhaillaan tapahtuu, sekä oppii menneistä tapahtumista. (Rankin ym. 2014, 78-81.)

Hollnagelin ja Woodsin (2006, 349-350, kuvio 2) mukaan resilientissä systeemissä tulee olla kolme ulottuvuutta: ennakointi, tarkkailu ja kyky reagoida, jotta se voisi pysyä kontrollissa, eli ollakseen resilientti. Ulottuvuuksien tulee olla koko ajan läsnä ja systeemin varuillaan ja jatkuvasti valmis reagoimaan. Systeemin tulee jatkuvasti päivittää osaamistaan ja oppia onnistumisista ja epäonnistumisista. Resilienssin tason määrittelee systeemin jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, joka sisältää vaiheet, jotka tapahtuvat ennen häiriötä, häiriön aikana ja sen jälkeen. Jokainen vaihe sisältää oppimista ja varautumista.



Järjestelmä = yksilö, ryhmä, organisaatio

(Hollnagel & Woods 2006.)

Kuvio 2: Resilientti systeemi (Hollnagel & Woods 2006, 350. Suomentanut Uusitalo ym. 2009.)

Käsitteellä resilienssi on viitattu usein työntekijän toiminnan joustavuutta ja oppimista kuvaavana käsitteenä (Saari 2016, 235). Ammatillinen resilienssi kuvaa ihmissuhdetyötä tekevien ammattilaisten, kuten psykologien, terapeuttien ja sosiaalityöntekijöiden prosesseja aloilla, joissa kohdataan haa-

voittuvassa asemassa olevia ihmisiä usein haastavissa työolosuhteissa (Newell 2019, 66-67). Resilienssi on monitahoisena käsitteenä soveltuva käytettäväksi niin suurten ongelmien kuin pienimmistäkin vastoinkäymisistä selviytymisen tutkimukseen (Saari 2016, 235).

Resilientti ihminen käyttää myönteisiä tunteita selviytyäkseen stressaavista tilanteista ja yrittävät löytää asian positiivisen puolen. Sen lisäksi, että yksilö selviää kuormittavasta tilanteesta, resilientti ihminen myös sopeutuu ja oppii uusista tilanteista. (Saari 2016, 235.) Resilienssin parantamista tai kehittämistä on kokeiltu eri elämän osa-alueilla liittyvissä tutkimuksissa ja on tultu siihen päätelmään, että yksilön resilienssiä voidaan kehittää ainakin joillakin osa-alueilla. (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 13.) Työelämän tutkimuksessa työntekijöiden resilienssiin liittyvien tutkimusten määrä onkin lisääntynyt.

Katharina Näswall, Sanna Malinenn Joana Kuntz ja Morgana Hotliffe ovat kehittäneet työntekijän resilienssin mittaamiseen kaupallisen *Employee Resilience Scale* -mittarin (Taulukko 1), joka vapaasti suomennettuna on Työntekijän resilienssi -mittari. Mittari sisältää kysymyksiä ja kysymyksen painoarvo-kertoimen. Mitä korkeampi kerroin kysymyksellä on, sitä suurempi vaikutus sillä on kokonaistuloksen näkökulmasta. Alhaisemmat luvut kertoimissa voivat viestiä siitä, että organisaation tulisi kiinnittää huomiota johtamiseen ja organisaation oppimista tukevaan kulttuuriin mahdollistaakseen yksilön koko potentiaalinen resilienssinä yksilönä. Tämä mittari eroaa kahdesta suositusta organisaatiotutkimuksessa käytetystä mittarista, Luthansin ym. 2013 luomasta Psychological Capital-mittarista ja McLarnonin ja Rothsteinin 2013 Workplace Resilience Inventory eli WRI-mittarista. Työntekijän resilienssi-mittari eroaa edellä mainituista mittareista keskittymällä jokapäiväisten haasteiden ratkaisemiseen työelämässä, eikä näin ollen keskity vain yksilön omaan toimintaan. Mittarin käyttäminen ei vaadi resilienssin mittaamista muutoksen tai yllättävän kriisin lähtökohdista. Mittari perustuu työntekijän jatkuvaan kykyyn menestyä erilaisissa työskentelyolosuhteissa ja ajatuksena on, että työympäristön mahdollistaessa työntekijä voi kehittää omaa resilienssiään. (Näswall ym. 2019, 353–355.)

Taulukko 1: Työntekijän resilienssi-mittari. (Mukaiillen Näswall ym. 2019, 357; suom. Luukkonen 2020, 13.)

nro	Kysymys	kerroin
1	Käsittelen työhaasteita yhteistyössä muiden kanssa	0,80
2	Onnistun hallitsemaan pitkään jatkuvan suuren työmäärän	0,63
3	Osaan ratkaista ongelmat ammattitaitoisesti	0,76

4	Opin virheistäni ja pystyn parantamaan työtäni	0,81
5	Arvioin suoritustani ja parannan jatkuvasti työtapojani	0,78
6	Vastaan tehokkaasti palautteeseen, myös kriittiseen	0,65
7	Kun tarvitsen työssäni tiettyjä resursseja, etsin tähän apua	0,68
8	Lähestyn esimiehiä, kun tarvitsen heidän tukeaan	0,70
9	Käytän työn muutoksia mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa	0,78

Käytän kyseistä mittaria aineiston tutkimustulosten luokittelussa. Käytän mittarin 1-9 osa-alueita ja jätän kertoimet pois, sillä mittari toimii teemoittelua tukevana työkaluna analyysissä. Mittarin avulla aineistosta saadaan esiin teemat, jotka kuvaavat työntekijän resilienssiin viittaavia ominaisuuksia, joita haastatteluihin osallistuneet toivat esiin osana sosiaalityössä esiintyviä työhyvinvoinnin osa-alueita. Esiin tulleet ominaisuudet ovat sellaisia resilienssin osa-alueita, joita voidaan vahvistaa.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1. Tutkimuskysymys

Lopputyöni tarkoituksena on kartoittaa sosiaalityöhön liittyvän työhyvinvoinnin resilienssiin viittavia ulottuvuuksia, joita tietoisesti kehittämällä tai ottamalla huomioon, voidaan tukea sosiaalityön työssä jaksamista ja sitä kautta vaikuttaa myös sosiaalityön vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Työn tarkoituksena on tuoda esiin keinoja työntekijän resilienssin vahvistamiseen johtamisen keinoin. Lopputyön tutkimuskysymys on:

- Miten johtavien sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia käsittelevissä haastatteluissa ilmenee työntekijän resilienssi?

3.2 Lopputyön aineisto ja analysointi

Lopputyön aineistona on käytetty Yhteiskuntatieteellisestä tietokannasta löytyvää sekundaariaineistoa Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta, jonka käyttämiseen saatiin lupa palveluportaali Ailasta. Aineisto sisälsi seitsemän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelua lähijohtamiseen, työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen liittyen. Aineiston keräsi Reetta Väisänen sosiaalityön pro gradu -tutkielmaansa varten. Tässä työssä käytettiin työhyvinvoinnin ja lähijohtamisen osuuksia aineistosta.

Haastattelujen perusteella johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat työhyvinvointia käyttämällä vastausten tukena vahvuuskortteja. Kortit käsitelivät erilaisia vahvuuksia, joita ihmisillä on. Haastateltava saattoi nostaa esimerkiksi Osaan suojella itseäni- tai Huolehdiin toisista-vahvuuskortit keskustelun tueksi. Koska haastattelu oli rakennettu vahvuuskorttien ympärille, tulivat haastateltavat kuvanneeksi työntekijää tai työntekijän vahvuuksia, joita ajattelivat liittyvän työhyvinvointiin. Resilienssi-käsitteen näkökulmasta vahvuus-kortit ohjasivat haastattelua suuntaan, joka mahdollisti aineiston tarkastelun resilienssi-käsitteen näkökulmasta.

Aineiston analyysi eteni ensin aineistolähtöisesti, sillä sekundaariaineiston käyttämisen vuoksi en voinut vaikuttaa aineiston sisältöön. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen suunniteltuja. Aikaisemmat havainnot,

tiedot tai teorit tutkittavasta ilmiöstä eivät saisi johdatella analyysin toteuttamista tai vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Aineistoa lukemalla sain muodostettua käsityksen siitä, minkälaisiin kysymyksiin valmiin materiaalin perusteella voidaan vastata. Luin aineiston kokonaisuudessaan läpi kaksi kertaa ja keskityin sen jälkeen lukemaan työhyvinvointia koskevaa osuutta aineistossa. Osuudessa haastatteluun vastanneita pyydettiin nostamaan kolme vahvuuskorttia, jotka kuvaavat työhyvinvointia sosiaalityössä. Vahvuuskorttien kautta haastateltavat vastasivat kysymykseen, millainen on työhyvinvointia tukeva vahvuus. Käsite resilienssi alkoi hahmottua vastauksista, jolloin perehdyin käsitteen taustalla vaikuttavaan tutkimukseen. Resilienssi-tutkimusta pelaessani vastauksiin, alkoi aineistosta hahmottua resilienssin työntekijän kuvaus.

Jaottelin ensin työhyvinvointia käsittelevän osuuden aineistosta Työntekijän resilienssi-mittarin liittyvien kysymysten alaisuuteen, jotta muodostuisi kokonaiskäsitys resilienssin työntekijän ulottuvuuksista, jotka juuri tästä aineistosta nousivat. Tässä vaiheessa analysoitava aineisto pelkistetään, jotta turha materiaali saadaan pois. Laadullisen aineiston aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen; aineiston pelkistämiseen, eli redusointiin, ryhmittelyyn, eli klusterointiin ja teoreettisten käsitteiden luomiseen, eli astrahointiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109).

Keräsin aineistosta aluksi vahvuuskortit ja jaottelin ne Työntekijän resilienssi-mittarin osien alle. Yhtä otsikkoa lukuun ottamatta jokaisen otsikon alle kertyi vahvuuskortteja, joiden kautta haastatteluihin vastanneet olivat käsitelleet sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Haastattelut jatkuivat avoimina teemoina, joissa haastateltavat käsitteivät syvemmin työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Havainnollistamisen jälkeen siirryin tarkastelemaan aineiston sisällöllistä antia. Yhdistelin työntekijän resilienssi-mittarin otsikoita yhteen asiasisältöjen kautta ja sain luotua pääluokat, jotka aineistosta nousivat.

4 Työntekijän resilienssi johtavien sosiaalityöntekijöiden kuvaamana

4.1 Työntekijän resilienssi –mittari ja valitut vahvuuskortit

Työhyvinvointia käsittelevässä osiossa haastateltavien tuli nostaa kolme korttia, jotka liittyisivät sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Taulukossa 2 havainnollistetaan, miten vahvuuskortit sijoituivat kunkin työntekijän resilienssi-mittarin kysymyksen teeman alle. Työmäärää käsittelevään teemaan ei voitu sijoittaa mitään valituista vahvuuskorteista, mutta sisällöllisesti haastatteluissa käsiteltiin kattavasti aihetta.

Taulukko 2: Työntekijän resilienssi-mittari ja vahvuuskorttien asemoituminen

nro	Kysymys
1	<p>Käsittelen työhaasteita yhteistyössä muiden kanssa:</p> <p>Uskallan sanoa muille, mitä ajattelen Huolehdin toisista Olen reilu Autan toisia x2</p>
2	<p>Onnistun hallitsemaan pitkään jatkuvan suuren työmäärän</p> <p>-</p>
3	<p>Osaan ratkaista ongelmat ammattitaitoisesti</p> <p>Uskallan kokeilla uusia asioita Osaan tehdä asioita itsenäisesti Osaan suojella itseäni Osaan tehdä järkeviä päätöksiä x2</p>
4	<p>Opin virheistäni ja pystyn parantamaan työtäni</p> <p>Osaan suojella itseäni</p>
5	<p>Arvioin suoritustani ja parannan jatkuvasti työtapojani</p> <p>Osaan arvostaa itseäni x2 Uskallan kokeilla uusia asioita</p>
6	<p>Vastaan tehokkaasti palautteeseen, myös kriittiseen</p> <p>Osaan antaa itselleni anteeksi</p>
7	<p>Kun tarvitsen työssäni tiettyjä resursseja, etsin tähän apua</p> <p>Osaan ja uskallan pyytää apua x2</p>
8	<p>Lähestyn esimiehiä, kun tarvitsen heidän tukeaan</p> <p>Uskallan joskus pelätä</p>
9	<p>Käytän työn muutoksia mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa</p> <p>Uskallan kokeilla uusia asioita</p>

4.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisön merkitys sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta oli keskeistä. Työympäristö ja hyvä työilmapiiri mahdollistivat vaikeidenkin asioiden esiin tuomisen. Työhyvinvointia tukevaan työyhteisöön liittyminen on helppoa ja työntekijöiden kesken vallitsee keskinäinen luottamus.

(H4): se työympäristö antaa mahdollisuuksia tehdä niitä asioita ja on hyvä työilmapiiri. Siellä työyhteisössä voidaan käsitellä vaikeitakin asioita- jos on työhyvinvointi kunnossa, niin silloin voidaan käsitellä asioita ja ne voidaan ne ongelmat ohittaa.

(H2): nii joka ikinen, joka meille on tullu nii, tuntuu et se ois ollu tässä jo kauan. Se on niiku heti osa porukkaa ja kaikki ottaa heti siihen porukkaan vastaan ja on heti apuna ja tukena heti alusta lähtien.

Myös Maija Mänttari van der Kuipin (2015, 15) mukaan työyhteisöllisillä voimavaroilla on tärkeä merkitys sosiaalityöntekijöiden subjektiiviseen työhyvinvointiin. Mänttari van der Kuipin tutkimuksen mukaan työkavereiden tuki, kokemus työyhteisöllisyydestä, luottamus esimiehen tukeen ja osaamiseen, vaikuttivat sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Työntekijöiden keskinäinen luottamus ja kollegiaalinen tuki olivat merkityksellisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työyhteisön me-henki ja ajatus siitä, että kukaan ei yksin voi pärjätä uupumatta nousi esiin. Työkavereiden ja muiden ammattilaisten käyttäminen oman osaamisensa tukena tuki työhyvinvointia.

(H2): Eli se, että voi sanoa, mitä on mieltä, toiset myös kuuntelee, voi olla että kaikki ei oo samaa mieltä, mutta se hyväksytään. et on eri mielisiä, mutta siitä tulee sitä hyvinvointia sitte, et voi oikeesti sanoa.

(H6): Kaikilla on paljo töitä eikä sillai, että tää on meidän palvelu ja me tehään vaan tää ja nää on vaan meidän asiakkaita..

(H7): Se, että auttaa asiakkaita, mutta pitää myös pystyä tekee niiku kollegiaalista yhteistyötä tosi paljon. – et yks semmonen sooloilija, itsenäinen työntekijä, ei sinällensä mun mielestä pärjää eikä jaksa siinä työssä.

Organisaatiot ovat monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyviä, dynaamisia ja itseohjautuvia järjestelmiä, joissa resilienssi ”tapahtuu” yksilöiden ja heidän

muodostamiensa ryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus tuottaa itseorganisoitumista, jossa muokataan vallitsevia toimintamalleja ja luodaan uusia. Johtamisen avulla voidaan ohjata ja tukea uudistumista ja resilienssiä. (Nieminen ym. 2017, 75.) Sosiaalityön työhyvinvoinnin tukena toimii työryhmä, joka uudistuu ja oppii jatkuvasti ja muokkaa toimintaansa. Eristäytyminen ja ulkopuoliseksi jättäytyminen olivat taas uhka työhyvinvoinnin toteutumiselle. Työyhteisön keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin voidaan vaikuttaa johtamisen tai työnohjauksellisin keinoin. Kun työyhteisön vallitsevaan tilaan kiinnitetään huomiota ja pyritään aktiivisesti luomaan tasapainoinen, luottamusta ja turvallisuutta tarjoava työyhteisö, sosiaalityöntekijän resilienssin on mahdollisuus kehittyä.

4.3 Suuren työmäärän hallitseminen

Aineisto sisälsi paljon pohdintaa sosiaalityöntekijöiden työmäärästä, työajan riittävydestä ja työn hallinnasta suhteessa työhyvinvointiin. Sosiaalityöntekijöiden itsenäinen työote ja työn hallinta nähtiin työhyvinvointia tukevana. Asiantuntijatyönä sosiaalityöntekijöillä nähtiin tärkeänä vapaus suunnitella kalenteriaan ja töitään itsenäisesti.

H2: Mut se et tietää mitä tekee. mmm... ja sit semmonen niiku... se lisää työhyvinvointia, et voi ite hallita sitä omaa tekemistä ja kalenteria, niiku täälläkin työntekijöillä on kuitenkin... on tietyt raamit ja on et, kuinka paljon pitäis suunnilleen ottaa asiakkaita viikossa vastaan. Ja on kumminki tietyt asiakasmäärät ja on tietyt ohjeet, miten tätä työtä tehdään ja on pakko tehdä palvelutarpeen arviot ja asiakassuunnitelmat ja muuta, mutta siellä on kumminki jonkunnäkönen se itsehallinta—

H3: Et sekä sen oman jaksamisen kannalta, mutta sitte myös sen kannalta et pystyy siitä niiku työmäärästä tavallaan priorisoimaan ne, mitkä on niiku tärkeimmät tehdä ja näin.

H6: --työntekijöille pitäis antaa mahdollisimman paljon sitä vapautta, just itte hallinnoida kalentereita. –Et ihmisille niiku itelleen sitä valtaa siitä oman työn järjestämisestä -- (työntekijä) itte tietää parhaiten, miten se oma työ kannattaa järjestellä ja ei voi olla ihan tarkkaan räätälöityjä ja ku asiakkaastaki se riippuu.

Asiantuntijatyössä kiire on kuitenkin arkipäivää. Vaikka asiantuntija-asemassa olevalla on laajat mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi työaikoihin, työn tekemisen paikkoihin ja –tapoihin, on työpäivät käytännössä intensiivisiä ja työaikajousten käyttämisen mahdollisuus vaikeaa. (Saari 2016,

262.) Sosiaalityön sisältämät kompleksiset asiakasasiat, muuttuvat organisaatiot ja ympäristöt vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen.

H3: Niin se (työntekijä) sano, että tää välillä tuntuu semmoiselta sekoilulta, ku ei pysty keskittyy mihinkään niiku kunnolla. Asiakasmäärät on sellasii, että se tietysti tos asiakastyön arjessa on se asiakasmäärä, mikä tekee sen tunteen, et sä et pysty mitään hoitaa oikein kunnolla loppuun, vaan sää niiku sekoilet eri asioitten kesken ja just vaikee nähdä niitä kokonaisuuksia ja muuta. – Pitäis niiku välillä pystyy rauhoittuu ja miettii et, mikä on se olennainen tässä nyt.

H7:..juuri koskaan ei pysty tekee mitään kauniisti loppuun ja valmiiksi ja niin, että se olis niiku tehty huolellisesti jokainen asia. Koska niitä asioita on niin paljon monesti, että niistä pitää osata valita suojellakseen itsensä siltä työmäärältä ja siltä kuormitukselta sitte

Asiantuntijatyössä ilmenee kompleksisuutta ja siihen liittyvää kaaosmaisuuksien kokemusta. Työelämässä kohdataan yksinkertaisten haasteiden rinnalla moniulotteisia ja osin kaoottisiakin tilanteita tai asioita, joita on mahdoton ymmärtää tai hahmottaa. Hallinnan tunteen turvaamiseksi työntekijät yrittävät kuitenkin selittää ja hahmottaa niitä. Ihmisillä on luontainen tarve hallita, ymmärtää ja selittää asioita, vaikka ilmiönä kompleksisuus on yhteen kietoutunut, alati muuttuva ja hallitsematon. (Niemi & Kräkin 2019, 24.) Organisaation muutoskyvykkyyttä voidaan kuitenkin vahvistaa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia keskustelun kautta tapahtuvaan toimintansa ja työnsä kehittämiseen ja uusiin innovaatioihin. (Niemi ym. 2017, 82.)

Tiina Saaren (2016, 241-242) mukaan asiantuntijatyössä tapahtuva kiire vaatii työntekijän resilienssiä. Selvitäkseen työstään tulee työntekijöiden kehittää erilaisia keinoja niistä selviytymiseen. Kiire voi pahimmillaan olla työhyvinvointia uhkaava tekijä, joten keinoja kiireen hallitsemiseksi olisi hyvä löytää. Arkipäiväisiä keinoja ovat esimerkiksi työn suunnittelu ja aikatauluttaminen, jotka kiireen keskellä saattavat unohtua. Kiireen keskellä niiden käyttäminen aktiivisesti kertoo resilienssistä, joka auttaa työntekijää pääsemään kiireisten työvaiheiden yli näiden työn hallintaan liittyvien välineiden käytön avulla.

4.4 Ammattitaito ja osaaminen

Ammattitaidon ja osaamisen ylläpitäminen tukee työhyvinvointia. Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden jatkuvan oppimisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Outi Wallinin (2012a, 11-12)

mukaan sosiaali- ja terveyshuollon tehtävien toteuttaminen vaatii ammatillisesti jatkuvasti kehittyviä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Ammatillisen kasvun tukemiseksi työntekijän osaamista tulee ylläpitää, osaamista kehittää, sekä tarjota mahdollisuus hankkia uusia valmiuksia muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin.

(H4): Nii se liittyy sitten myöskin tohon luovuuteen ja semmoseen kehittymiseen. Että just siihe, ku me ei olla täydellisiä, niin toisaalta me voidaan tavoitella uusia asioita ja voidaan kasvaa ihmisinä ja sitähän ei tapahdu, jos me vaan ajatellaan et mä oon nyt jo valmis-

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä henkilö on tyypillisesti kiinnostunut omasta erityisalueestaan. Henkilöllä on halua hoitaa työtehtäviään itsenäisesti ja halu kehittää itseään (Niiranen ym. 2010, 98). Osaamisen ja ammattitaidon näkökulmasta työhyvinvoinnin mahdollistuminen tapahtui aineiston perusteella sosiaalityöntekijöiden ammatillisen identiteetin korostumisena. Työhyvinvointia tukee oman ammatillisen identiteetin tunteminen ja sitä kautta oman asiantuntijatyönsä itsenäisen hoitaminen. Myös Niemen & Kräkinin (2019, 35) mukaan asiantuntijoilta odotetaan asiantunte-
musta, kokonaisuuksien hallintaa ja päätöksentekoa kompleksisista ympäristöistä huolimatta. Asiantuntijalla odotetaan olevan tietty koulutus ja käytännön kokemus asiantuntija-alueeltaan.

(H7): Sosiaalityöhön liittyy nimenomaan se, mikä erottaa sen vaikkapa sosiaaliohjauksesta, niin on se päätöksen tekeminen. Että, että pitää uskaltaa tehdä niitä sillä viran.. kun on viranhaltijana ja on viranomaispäätösten tekijänä, niin pitää uskaltaa tehdä rohkeesti niitä päätöksiä niitten valtuuksien rajoissa, mitä on saanu.

(H7): Mä ajattelen, et se on sosiaalityöntekijän yks perustyöhyvinvoinnin edellytys, että hänellä on niiku kehittynyt taito.. hmmm.. taito tehdä sitä työtä koko sydämellä, niiku se et se ei jää sinne sisälle, vaan se on kuitenkin vaan työtä ja pysyy sen ihmisen ulkopuolella. Vaikka sitä tekee koko sydämellään. Suojella itseään niiku siltä kuormitukselta, mitä se on henkistä ja tota työpaineet on toinen.

(H5): --sosiaalityössä on semmonen lähtökohta, että työ on itsenäistä ja vastuullista ja itse täytyy kuitenkin... yksin kohdataan tilanteet ja asiakkaat ja silloin täytyy kuitenkin olla se rohkeus ja osaaminen, että niitä asioita pitää pääsääntöisesti itsenäisesti edistää.

Työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi ilmapiirin merkitys korostui monessa osa-alueessa, myös ammattitaidon ja osaamisen ulottuvuudessa. Kannustava ilmapiiri rohkaisee työssä kokeiluihin, jotka

mahdollistavat uusien toimintamallien kehittymisen. Niemen & Kräkinin (2019, 35) mukaan asiantuntijuudesta ja käytännön kokemuksesta huolimatta kompleksiset ympäristöt leimaavat toimintaa. Kompleksisissa ympäristöissä tilanteet jatkuvasti muuttuvat, jonka vuoksi asiaa ei kokemuksesta huolimatta voi koskaan täysin tuntea. Asioiden kompleksisen luonteen vuoksi asiantuntijan tulisi kompleksisen tilanteen kohdatessaan kokeilla erilaisia selviytymiskeinoja ja käydä dialogia eri ratkaisuvaihtoehtoistaan.

(H1):-Vaak jotekin niiku yhdessä dialogissa ja kannustaa ylipäättään sellaseen ilmapiiriin, että kokeileminen ja tekeminen olis sallittua.

Kokeileminen ja uusien ideoiden kokeilu tukevat sosiaalityöntekijöiden yhtäältä työhyvinvointia ja toisaalta selviytymistä kompleksisissa ympäristöissä.

4.5 Reflektointi:

Aineiston perusteella työntekijän sisäiset prosessit olivat merkittäviä työn hyvinvointia tukevia tekijöitä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijän tuli olla itselleen armollinen ja muistaa pitää huolta itsestään, sekä pitää työ ja yksityiselämä tasapainossa keskenään. Myös oman ammatin ja osaamisen arvostaminen tuotti työhyvinvointia.

H4: Et myöskin ihminen on itse vastuussa, pitää huolta itsestään. Ja tota, että työn vastapainona on niiku vapaa-aikaa ja sosiaalisia kontakteja ja tota... et se työ ei oo sun kaikki elämä, vaan et on muutakin vastapainona.

(H4): -jotta voi auttaa muita ja olla toisten tukena, nii täytyy ehdottomasti osata arvostaa itseään.

(H5):--että pitäis ehkä enemmän myöskin arvostaa itseään ja muistaa se, että kaikilla on (moniammatillisessa työryhmässä) niiku se oma osaamisensa ja sen kautta tuoma oma arvonsa. Ettei tavallaan tuotettais aina vaan semmosta sitä marginaalihistoriaa, mikä on ollu hirveen vahvasti meillä.

Haastatteluaineiston perusteella johtavat sosiaalityöntekijät pitivät tärkeänä työntekijän kykyä oppia virheistään. Työtä tehdessä virheitä tapahtuu, mutta työhyvinvoinnin näkökulmasta uudelleen ohjautuminen ja virheistä oppiminen oli tärkeää. Virheistä oppimisen teki mahdolliseksi työympäristö, jossa työntekijä uskaltaa tuoda esiin tekemänsä virheet ja oppia niistä. Myös Niemi ja Kräkin (2019, 35) toivat esiin, että asiantuntijuus rakentuu kompleksisissa ympäristöissä enemmän dialogiseen

suuntaan niin sanotusta asiantuntijan ”vastausautomaatin” -roolista. Dialogin onnistumiseksi tulee omaksua uusia asiantuntijan rooleja, joissa tarvitaan halua ymmärtää toista, halua yrittää olla todistelematta olevansa oikeassa ja aitoa pyrkimystä yhteisymmärrykseen, joka ei ollut kenenkään ennakkokäsitys käsiteltävästä asiasta.

H1: Niin mun mielestä sillon on niinku tärkeitä mieltä okei, miten tästä eteenpäin, pitääkö korjata jotain. Onko jotain korjattavaa vai onks tää jotain mistä voi oppia?

H2: --Mun luokse uskaltaa tulla kertomaan kaikki tehdyt virheetkin ja semmonen... ei tarvii pelätä sitä, mitä siitä seuraa jos tulee kertoo et nyt mä'ä tein tämmösen virheen.

H4: --sellasessa työyhteisössä, missä ihmiset uskaltaa tehdä niiku virheitä ja että ne virheet saa anteeksi eikä siitä aina etsitä mitään syntipukkia tai sit muisteta monta vuotta jälkeenpäin et silloinkin sä teit tällai tai tollai.

Virheiden myöntäminen ja niistä yli pääseminen, työssään uudelleen ohjautuminen ovat resilienssin työntekijän piirteitä. Virheitä tekevät kaikki, mutta resilienssiin toimintaan liittyy kyky oppia virheistään ja suuntaamaan toimintaa taas uudelleen, ei lamaantua. Sosiaalityöntekijät reflektivat toimintaansa usein aineiston mukaan työyhteisössä tai työkaverin kanssa ja kääntyvät usein myös esimiehen puoleen reflektoidakseen työtään. Reflektoinnin mahdollistaminen tukee työntekijän resilienssin lisäämistä.

4.6 Avun pyytäminen

Oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta sosiaalityöntekijän rohkeus pyytää apua oli tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Vaikka töitä on paljon ja töiden vähentäminen esimieheltä pyytämällä ei ole mahdollista esimerkiksi sosiaalityön lakisääteisten aikarajojen ja sosiaalityölle annettujen tehtävien vuoksi, avun pyytäminen vaikeisiin ja kompleksisiin tilanteisiin nähtiin työssä jaksamisen edellytyksenä. Tiina Saaren (2016, 236) mukaan resilienssiin vaikuttavat optimismi ja empatiakyky, sekä erilaiset ongelmanratkaisutaidot. Niihin kuuluvat esimerkiksi kyky pyytää apua, tehdä tehtävät loppuun saakka ja kyky kehittää uusia toimintatapoja.

(H2):-- niin jos ei uskaltais pyytää apua, niin ois aika yksinkii sit juttujen kans. Nii siinä semmonen tiiminki tuki ja se vielä, että luottaa siihen omaan esimieheen ja työkavereihin niin paljon, et uskaltaa sit vaikka kuinka tyhmissä kysymyksissä kysyä.

H5):-- et tärkeitä myöskin sen oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta on se, että tunnistaa ne kohdat, kun tarvii muita kollegoja ja muita ammattilaisia tuekseen. –että joku asia on semmonen, ettei se oo omaa vahvinta osaamisaluetta, niin silloin keskustellaan ja pyydetään apua ja konsultoidaan.

Resilienssin vahvistamisen näkökulmasta on tärkeää kiinnittää organisaatiossa huomiota esimiestyöhön. Työntekijöiden tunne siitä, että esimiehen puoleen voi kääntyä ja pyytää apua, tukee työhyvinvointia ja vahvistaa työntekijän resilienssiä.

(H1): ...Useinhan se on just semmonen että työntekijästä tuntuu et tää tilanne on jotenkin niin tuultunut tai vaihtoehtoisesti tilanne on niin hirveen kompleksinen, vaan ettei tiedä mihin suuntaan lähtee. Ja siihen liittyy sellast pelon ja ahdistuksen kokemuksia... niin niin, että on (esihenkilö) käytävissä niihin.

...mä ainakin yritin aina sillai esimiehenä olla... tuomitsematta. Ja se, että sit ku jotain kävi... Aina kävi jotain. Et se ei auta, siis semmoinen syyllistäminen ja semmonen voivottelu, et voi voi nyt kun...

Lähijohtajalta odotetaan sosiaalityössä läsnäoloa, kannustamista, työntekijöiden kuuntelua ja tuen tarjoamista. Lähijohtajalta odotetaan myös vuorovaikutustaitoja ja läsnäoloa. (Niiranen 2014, 49.) Nämä edellä mainitut asiat liittyvät henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuteen, johon sisältyvät osaamisen johtaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, sekä työhyvinvointiin vaikuttaminen. (Raatikainen 2014, 126.) Työntekijän tyytyväisyys oman esimiehen toimintaan voi vahvistaa resilienssiä (Saari 2016, 236).

4.7 Muutokset kehittymisen ja kasvun mahdollistajana

Sosiaalityön arjessa eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Aineiston perusteella muutos nähtiin työtä kuormittavana tekijänä, mutta myös mahdollistajana. Suurten muutosten keskellä on mahdollisuus kehittää uusia toimintamalleja ja kohdistaa uudella tavalla työn fokusta.

(H3): Eli nyt eletään sellaisia aikoja, et aikuissosiaalityössä on ihan... niinku tosi iso teema tää et nyt on mahdollisuus kehittää, niiku joka tuutista lukee – niin tottahan se on et nyt on niiku kuitenkin näytön paikka ihan selkeesti.

H4: -niin sen oman osaamisen kehittämisen ja et saa tehdä semmosta asiaa, joka niinku tuntuu susta merkitykselliseksi ja mielekkääksi. sellasta, että tää antaa sulle.

Organisaatioiden näkökulmasta resilienssi viittaa organisaation kokonaisvaltaiseen kykyyn sopeuttaa ja muuttaa jatkuvasti toimintaansa muuttuvissa ympäristöissä muutoksiin reagoimalla sekä niitä ennakoida. (Nieminen ym. 2017, 18.)

5 Johtopäätöksiä ja pohdintaa

Lopputyön tarkoituksena oli löytää resilienssin ulottuvuuksia, joita voi vahvistaa ja sitä kautta tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Resilienssin vahvistamiseen on useita perusteita. Kompleksisissa ympäristöissä asiantuntijatyö sisältää vaativaa ongelmanratkaisutaitoa, kykyä selviytyä monimutkaisista tilanteista ja suoriutua suurista työmääristä. Tarkastelemalla aineistosta, miten työntekijän resilienssi näkyi johtavien sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia käsittelevissä kuvauksissa, saatiin tietoa siitä, mitä resilienssiin viittaavia ulottuvuuksia juuri sosiaalityön käytännöissä on ja miten niitä voidaan vahvistaa.

Sosiaalityön työhyvinvointia kuvaavissa kertomuksissa resilienssin näkökulmasta korostuivat sosiaalityöntekijöiden sisäiset prosessit, kuten reflektointitaito, itsearvostus, kyky olla väärässä ja kyky hakea tarvittaessa apua. Myös työyhteisön merkitys korostui, sillä reflektointia ja työasioiden läpikäyntiä tehdään aineiston mukaan aktiivisesti. Esihenkilötyön merkitys näiden kahden ulottuvuuden kannattelevana voimana korostui. Johtavat sosiaalityöntekijät pitivät tärkeänä läsnä olevan ja tarvittaessa tukea tarjoavan esimiehen roolia, jonka puoleen sosiaalityöntekijä pystyi kääntymään missä tahansa asiassa.

Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että organisaatiossa työskentelyyn liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän henkilöstön peruskoulutustaso sekä osaamistaso ovat yleensä korkeita ja asiantuntijatehtävien määrä on suuri verrattuna muihin tehtäviin. Asiantuntijaorganisaatio on riippuvainen henkilöstöstä; henkilöstön korvaaminen on haastavaa. (Sipilä 1991, 23.) Siksi resilienssin vahvistaminen sosiaalityössä on tärkeää. Koska sosiaalityöntekijöiden saaminen ja pitäminen ovat olleet kunnallisen sosiaalihuollon haasteita, tulisi sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja mahdollisuuksiin pärjätä työsään kiinnittää huomiota.

Hyvinvointityöntekijöille työelämän ja tehdyn työn laatu, sekä työn tavoitteita tukeva organisaatio ovat tärkeitä. Toimiva työyhteisö ja hyvä esimiestyö tukevat työhyvinvointia, työn laatua ja organisaation menestymistä. (Wallin 2012b, 98.) Tukea antavan johtamisen ja oppimista tukevan organisaation kehittäminen on hyödyllistä resilienssin näkökulmasta. Vaikka työntekijä olisi hyvin resilientti, tulee organisaation rakenteiden tukea työtä ja oppimista, sillä resilienssiä ei voi kasvattaa tai se ei tule hyödynnetyksi täysin, jos rakenteet eivät tue työtä ja kehittymistä. (Näsval 2019, 364.) Organisaatorakenteiden tulisi tukea työntekijän toimintaa ja jos se ei tue, ei hyvin resilienttikään ihminen kykene täysin hyödyntämään koko resilienssiään.

Maija Mänttari van der Kuipin (2015, 15) mukaan työyhteisöjen voimavarat ovat merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Sosiaalityön pariin on hakeutunut ammattilaisia, joille on usein merkityksellistä haavoittuvien ihmisryhmien kanssa työskentely, ihmisoikeudet ja syrjäytymisen ehkäisy. Parhaimmillaan työyhteisön voimavarat pystyvät tukemaan sosiaalityöntekijän mahdollisuuksia tavoitella omia henkilökohtaisia arvojaan ja ammattieettisiä velvoitteitaan. Myönteisten näkökulmien myötä ei tule kuitenkaan unohtaa sosiaalityöntekijöiden työolojen räikeitä epäkohtia ja kohtuuttomia työn vaatimuksia.

Vaikka resilienssi voidaan mieltää hienoksi ja erityiseksi teoreettiseksi käsitteeksi, sen voi mieltää myös tavanomaiseksi sopeutumisprosessiksi, joka sisältää palautumisen, oppimisen ja kasvamisen ulottuvuudet. Resilienttejä ominaisuuksia voi kehittää ja harjoitella. (Saari 2016, 236.) Sosiaalityön käytännöt ovat usein kohtuuttomia, mutta hyvällä esihenkilötyöllä, tukea antavalla työyhteisöllä ja sosiaalityöntekijän sisäisten prosessien myönteisellä vahvistamisella voidaan vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja resilienssiin.

Työyhteisöltä saatu tuki ja tukea antava esihenkilötyö ovat aiemmissa tutkimuksissa osoittautuneet työpahoinvointia vähentäväksi tai sitä ehkäiseväksi tekijöiksi (Mänttari van der Kuip 2015, 15). Siksi on erityisen tärkeää, että sosiaalityön käytännöissä tietoisesti mahdollistetaan resilienssin kasvaminen lisäämällä työyhteisön vuorovaikutusta, keskustelevaa yhteisöä, kiinnittämällä huomiota lähijohtamisen tukea antavaan rooliin ja sosiaalityöntekijöiden ammatilliseen kasvuun. Avoin ja keskustelua tukeva ilmapiiri mahdollistaa tiedon muodostuksen ja päätöksenteon kompleksisissa tilanteissa, joissa ei ole yhtä oikeaa ennalta tiedettyä vastausta. Se mahdollistaa myös työntekijöiden keskinäisen reflektoinnin ja ammatillisen tuen saamisen haastavimpiin asiakasasioihin. Sosiaalityön käytännöissä lähijohtajalla on monenlaisia keinoja lisätä työntekijöidensä resilienssiä. Läsnäolevan, työyhteisön avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä tukeva ja siihen pyrkivä johtaminen, sekä työntekijöiden erilaisten ammatillisten tarpeiden huomioonottaminen tukevat sosiaalityöntekijöiden resilienssin kasvua ja työhyvinvointia sosiaalityön vaativissa ja usein kuormittuneissa työolosuhteissa.

Kirjallisuus

- Acker, Gila M. (2004) The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community mental health Journal* 40 (1), 65-74.
- Barak, Michálle E. Mor, Levin, Amy, Nissly, Jan A. & Lane, Christianne J. (2006) Why Do They Leave? Modeling Child Welfare Workers' Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review* 28 (5), 548-577.
- Grant, Louise & Kinman, Gail (2012) Enhancing Wellbeing in Social Work Students: Building Resilience in the Next Generation. *Social Work Education* 31 (5), 605–621.
- Hakanen, Jari (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työtä. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hollnagel, E., Woods, D.D. & Leveson, N. (2006) Resilience Engineering: Concepts and Precepts, England: Ashgate.
- Linde-Leimer, Klaus & Wenzel, Thomas (2014) Resilience - a key skill for education and job. http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf. Luettu 10.3.2021.
- Luukkonen, Paula (2020) Työntekijän resilienssi. Master opinnäytetyö. Haaga-Helia. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344664/Luukkonen_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 12.3.2021.
- Manka, Marja-Liisa (2012) Työnilo. Helsinki. Talentum media.
- Manka, Marja-Liisa (2015) Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki. Talentum media.
- Martin, Elisa, Myer, Karen & Brickman, Kristiana (2020) The Importance of Well-Being for Social Work Practitioners and Field Supervisors. *Social Work* 65 (1), 74-81.
- Matela Kari (2009) Viihtyvät ja vaihtuva. lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Lisensiaatintutkimus. <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=455558fd-e073-4fa2-8987-4df5f2a25b6c>. Lapin yliopisto. Luettu 9.3.2021
- McFadden, Paula, Campbell, Anne & Taylor, Brian (2015) Resilience and burnout in child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *British Journal of Social Work* 45 (5), 1546-1563.
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 3-19.
- Newel, Jason M. (2019) An Ecological Systems Framework for Professional Resilience in Social Work Practice. *National association of social workers* 65 (1), 65-73.

- Nieminen, Mika, Talja, Heli, Airola, Merja, Viitanen, Kaupo, Tuovinen, Joonas & Heikkilä, Jukka-Pekka (2017) Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Niemi, Sari & Kräkin, Markus (2019) Asiantuntijatyön paradoksisuus. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24-38.
- Niiranen, Vuokko (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen, & Mervi Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat, 43-56.
- Näswall, Katharina, Malinen, Sanna, Kuntz, Joana & Hodliffe, Morgana (2019) Employee resilience: development and validation of measure. Journal of Managerial Psychology 34 (5) 353–367.
- Poijula, Soili (2018) Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Raatikainen, Jaana (2014) Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen, & Mervi Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat, 125-129.
- Rauramo, Päivi (2009) Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Edita Prima Oy. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 30.3.2021.
- Rankin, Amy, Lundberg, Jonas, Woltjer, Rogier, Rollenhagen, Carl, Hollnager, Erik (2014) Resilience in Everyday Operations: A Framework for Analyzing Adaptations in High-Risk Work. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making 8 (1), 78–97.
- Saari, Tiina (2016) Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3), 232-243.
- Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Weiling+Göös.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2012) Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS kustannus. 195-226.
- Tampere Praksis: Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosten johtamisesta (2018) [sähköinen tietoaisteisto]. Versio 1.0 (2019-04-30). Yhteiskuntatieteellinen tietoaisteisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3312>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Työterveyslaitos (2021) Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 7.3.2021.
- Työterveyslaitos (2009) Työhyvinvointi – Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Teoksessa Hannu Anttonen & Tuula Räsänen (toim.) Helsinki: Multiprint Oy.

- Työturvallisuuskeskus (2012) Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>. Luettu 30.3.2021.
- Uusitalo, Teuvo, Heikkilä, Jouko, Rantanen, Eeva, Lappalainen, Jorma, Liuhamo, Mika, Palukka, Pertti & Hämäläinen, Päivi (2009) Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti. Tampere: VTT.
- Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Väisänen, Reetta (2018) Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä : diskurssi-analyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta. Pro gradu -tutkielma, Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wallin Outi (2012a) Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Okka-säätiö. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 14(1), 10-21.
- Wallin, Outi (2012b) Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta, perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Yliruka, Laura, Karvinen-Niinikoski Synnöve ja Koivisto, Juha (2009) Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Yliopistopaino. 13-20.