

V A A S A N Y L I O P I S T O
JOHTAMISEN AKATEEMINEN YKSIKKÖ

Sari Kuikka

PIRULLISET ONGELMAT PERUSTURVAN LÄHIJOHTAMISESSA

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskohde ja tutkimusongelmat	9
2. PERUSTURVAN LÄHIJOHTAMISEN PIRULLISET ONGELMAT JA NIISTÄ SELVIYTYMINEN	13
2.1. Kesyt, sotkuiset ja pirulliset ongelmat	13
2.1.1. Pirullisten ongelmien tunnistaminen ja kohtaaminen	19
2.1.2. Pirullisista ongelmista selviytyminen	21
2.2. Perusturvan pirulliset ongelmat	27
2.3. Kompleksisuusjohtaminen pirullisten ongelmien selittäjänä	32
2.3.1. Kompleksisuuden alkulähteillä	33
2.3.2. Lähijohtajana kaaoksen reunalla	37
2.3.3. Kompleksisuusjohtaminen	39
2.4. Perusturvan kompleksisuusjohtaminen	44
3. TUTKIMUKSEN KOHDE, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAI-NEISTON ANALYYSI	47
3.1. Tutkimuskohteen kuvaus	47
3.2. Tutkimusmenetelmän kuvaus	49
3.3. Tutkimusaineiston analyysi	54
4. TUTKIMUSTULOKSET	56
4.1. Lähijohtajan työssä näkyy erilaisten ongelmien kirjo	56
4.1.1. Kesyihin ongelmiin löytyy ratkaisu	57
4.1.2. Sotkuiset ongelmat vievät aikaa	59

4.1.3. Pirulliset ongelmat haastavat lähijohtajan	63
4.1.4. Pirullisen ongelman tunnistaminen	82
4.2. Pirullisen ongelman selvittäminen kompleksisuusjohtamisen keinoin	84
4.2.1. Pirullista ongelmaa ei kesytetä	84
4.2.2. Muutoksille avoin ilmapiiri	85
4.2.3. Osallistaminen avainsana	87
4.2.4. Rutiinit romukoppaan	92
4.2.5. Paras mahdollinen ratkaisu	94
4.2.6. Johtajakin saa erehtyä	97
4.2.7. Työyhteisön epävirallinen kommunikaatio	98
4.2.8. Yhteistyö	100
4.3. Perusturvan lähijohtajan selviytymistarina – kooste tutkimustuloksista	102
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	107
5.1. Tutkimuksen luotettavuus	107
5.2. Tutkimuksen keskeiset havainnot	109
LÄHDELUETTELO	115
LIITTEET	124
LIITE 1. Tutkimuslupa	124
LIITE 2. Saatekirje haastateltaville	125
LIITE 3. Teemahaastattelurunko	126

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Kompleksisuuskuutio.	15
Kuvio 2. Erilaiset ongelmat ja hyvä johtamistapa.	25
Kuvio 3. Kompleksisuusjohtamisen teoreettinen viitekehys.	40
Kuvio 4. Kesyjen ongelmien ilmenemiskentät.	59
Kuvio 5. Sotkuisten ongelmien ilmenemiskentät.	63
Kuvio 6. Pirullisten ongelmien ilmenemiskentät.	81
Taulukko 1. Pirullisten ongelmien piirteet.	18
Taulukko 2. Pirullisten ongelmien piirteiden ja kompleksisuusmetaforien yhteys.	35
Taulukko 3. Kompleksisuusjohtamisen periaatteet.	41
Taulukko 4. Lähijohtajien työ- ja johtamiskokemusvuodet.	49
Taulukko 5. Lähijohtajien vakituisen henkilöstön lukumäärä.	49
Taulukko 6. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	55
Taulukko 7. Esimerkki aineiston luokittelusta.	55

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Sari Kuikka	
Pro gradu -tutkielma:	Pirulliset ongelmat perusturvan lähijohtamisessa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen ja Hanna-Kaisa Pernaa	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 126

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveysala, josta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä perusturva, on altis pirullisille ongelmille. Ne kumpuavat kompleksisesta toimintaympäristöstä, kuten laajasta asiantuntijajoukosta, moniammatillisesta yhteistyöstä ja poliittisesta päätöksenteosta. Perusturvan alalla on ollut monia rakenteellisia muutoksia. Pirullisiin ongelmiin liittyy aina sosiaalinen konteksti, kuten ihmissuhteet ja vuorovaikutus. Pirulliset ongelmat luovat haasteita johtamiselle. Autoritääriin, johtajan roolia korostava johtamistapa, ei toimi pirullisten ongelmien selvittämisessä. Tarvitaan uudenlaista, mahdollistavaa ja osallistavaa johtajuutta, kompleksisuusjohtamista.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli ilmentää niin perusturvan kompleksisesta toimintaympäristöstä kuin sen luonteesta esiin nousevia pirullisia ongelmia lähijohtamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia ongelmia lähijohtamisessa ilmenee ja miten lähijohtaja tunnistaa erilaisten ongelmien luonteen. Tutkimuksessa selvitettiin myös lähijohtajien tapoja kohdata ja ratkoa pirullisia ongelmia. Tutkimuksen keskiössä oli tarkastella, miten lähijohtaja selviytyy pirullisista ongelmista.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat pirulliset ongelmat, kompleksisuusjohtaminen ja lähijohtaminen. Horst Rittel lanseerasi termin pirulliset ongelmat jo 1960-luvulla. Kompleksisuusteoriasta on johdettu kompleksisuusjohtamisen teoria, joka sai alkunsa 2000-luvun alkuvuosina Uhl-Bienin ja Marionin toimesta.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavia oli 12. Tutkimusaineisto analysoitiin teoreettisesta viitekehuksesta nousevien teemojen mukaisesti sisällön analyysillä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että perusturvan lähijohtajat kohtasivat paljon erilaisia ongelmia. Lähijohtajat eivät tunteneet pirullisen ongelman käsitettä, mutta tunnistivat kuitenkin kaikista haasteellisimmiksi ongelmiksi ongelmat, jotka liittyvät ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Näitä ongelmia he ratkovat noudattaen seuraavia periaatteita: hyväksymällä pirulliset ongelmat, luomalla muutoksille avointa ilmapiiriä, osallistamalla henkilöstöä ja yhteistyöllä. Tavoitteena oli löytää paras mahdollinen ratkaisu, kompromissi. Jokainen pirullinen ongelma vaati omanlaisensa ratkaisun, koska myös ongelma oli aina ainutlaatuinen. Tuloksista voidaan päätellä, että lähijohtajat osaavat kohdata ja käsitellä pirullisia ongelmia, mutta joskus pirullisen ongelman tunnistaminen on vaikeaa.

AVAINSANAT: pirullinen ongelma, lähijohtaminen, kompleksisuusteoria

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Sosiaali- ja terveysala, josta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä perusturva, on altis pirullisten ongelmien ilmenemiselle. Pirulliset ongelmat ovat ilmiöitä, joita on haastavaa tunnistaa, ymmärtää ja niiden ratkaiseminen on vaikeaa. Syinä pirullisten ongelmien esiintymisherkkyydelle perusturvan alalla ovat muun muassa toimialan laajuus ja monipuolisuus. Perusturvan ammattilaisilta edellytetään vahvaa ammatillista osaamista. Perusturvassa työskentelee moniammatillinen joukko eri alan osaajia. Suomen hyvinvointipolitiikka raamittaa linjat, joiden mukaisesti perusturvan organisaatiot tuottavat palveluita ja kehittävät toimintaansa. Nämä kaikki tekijät luovat otollisen ilmapiirin pirullisille ongelmille. (Lindell, Ollila & Vartiainen 2014: 86, 88.)

Pirulliset ongelmat kumpuavat kompleksisesta toimintaympäristöstä, ja ne luovat omanlaisia haasteita myös johtamiseen. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on ollut pitkään vallalla hierarkkinen johtamismalli, jossa on korostunut johtajan rooli. Kompleksisuuden johtaminen haastaa tällaisen autoritäärisen toimintakulttuurin, sillä kompleksisuuden johtamisen mukaan täydellisyyttä ei voi edes saavuttaa. Tavoitteena onkin pyrkiä lopputulokseen, joka on paras mahdollinen. Ympäristö, jossa toimitaan, muovautuu koko ajan ja sen takia kaikkia elementtejä ei voida aina edes huomioida. (Lindell ym. 2014: 97–98.)

Yhteiskunnassamme on ollut moninaisia rakenteellisia muutoksia viime vuosina ja vauhti vain kasvaa. Kauan valmisteltu ja odotettu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus kaatui keväällä 2019 viime metreillä. Uudistusta on sen jälkeen lähdetty viemään eteenpäin uuden eduskunnan ja Sanna Marinin hallituksen voimin. Tällä hetkellä uudet lakiluonnokset ovat kunnissa ja kuntayhtymissä lausuntokierroksella ja niiden on tarkoitus edetä eduskunnan käsittelyyn joulukuussa 2020. (Valtioneuvosto 2020). Muutoksiin saamme siten sopeutua jatkossakin.

Muutokset aiheuttavat toimintaympäristöön omat haasteensa. Muutos on kompleksisuusajattelun mukaan luontaista ja myös eilinehto, jotta ylipäänsä voidaan selviytyä eteenpäin.

Muutokset luovat otollisen ilmapiirin pirullisten ongelmien syntymiselle. Pirullisten ongelmien ilmiö on tullut yhä tutummaksi hallintotieteellisessä kontekstissa. Kompleksisuusajattelun kautta pirullisia ongelmia voidaan tarkastella osana johtamisen arkea. (Lehto 2014: 4–5; Lindell ym. 2014: 86.) Sosiaali- ja terveydenhuollon ja maakunnallisten rakenteellisten muutosten myötä yhä kompleksisemmaksi muuttuvan yhteiskuntamme pirulliset ongelmat tulevat oletettavasti aina vaan lisääntymään (Vartiainen 2017: 39).

Muuttuvassa maailmassa vanhat, totut toimintamallit eivät enää päde ja onkin aika kyseenalaistaa tavanomainen ajattelu. Tarvitaan uudenlaisia uudistamismenetelmiä ja ymmärrystä kompleksisuudesta ja pirullisten ongelmien ratkaisemisesta. Vaativia uudistuksia tulee käsitellä pirullisina ongelmina, eikä kesyjen, helposti ratkaistavissa olevien ongelmien keinoin. Erityisen tärkeässä asemassa ovat kommunikaatio ja innovatiiviset, vuorovaikutukseen tukeutuvat toimintatavat. Päätöksenteko-, johtamis- ja organisaatiokulttuureissa vaaditaan muuttuvissa olosuhteissa kyvykkyyttä nähdä asioita uudella tavalla ja ymmärrystä siitä, että asiat eivät näyttäydy aina oikeassa valossa. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 5–6; Lindell ym. 2014: 86.) Modernissa, monimuotoisessa ja avoimen kommunikaation maailmassa tarvitaan uudenlaisia näkemyksiä johtamiseen, ja tätä tarjoaa kompleksisuusjohtaminen. (Zimmerman, Lindberg & Plsek 2008: 43.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen aihe ”Pirulliset ongelmat perusturvan lähijohtamisessa” perustuu tutkimuksen tekijän omaan kiinnostukseen kompleksisuudesta ja pirullisten ongelmien tematiikasta. Tutkimuksen tekijän työkokemus esimiestyöstä on tuonut esille perusturvassa ilmenevät pirulliset ongelmat, niiden moninaisuuden ja monitulkintaisuuden sekä niiden tunnistamisen ja kohtaamisen vaikeuden. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä sote-uudistuksen kaaduttua olemme taas uuden edessä odottelemassa, millaiseksi uusi uudistus muovautuu ja millaisia vaikutuksia se tuo perusturvan organisaatioihin pirullisten ongelmien ja kompleksisuuden lisääntymisen myötä.

Tutkimuksen tekoaikana vallitseva maailmanlaajuinen pirullinen ongelma, korona-pandemia, covid-19:n aiheuttama globaali epidemia, on luonut niin sote-alalle kuin koko yhteiskuntaan ja maailmaan valtavan pirullisen ongelman, jonka kanssa me jokainen

painimme jollain tavalla jokapäiväisessä elämässämme. Se koskettaa tällä hetkellä, syyskuussa 2020, ihan jokaista maata. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020). Siihen ei löydy ratkaisua, ei vastausta, sitä ei voi kesyttää, vaan siihen yritetään löytää paras mahdollinen ratkaisu. Kenties rokotteen muodossa? Mutta sekään ei pirullista ongelmaa selätä, sen vaikutukset ovat jo niin laajat, niin taloudellisesti kuin sosiaalisesti sekä terveydellisesti, ja menetettyjen ihmishenkien määrä on jo niin valtava maailmanlaajuisesti, ettei tällaista ilmiötä ole kohdanneet nykyajan ihmiset koskaan.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskohde ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoitus on ilmentää sosiaali- ja terveystalouden niin kompleksisesta toimintaympäristöstä kuin luonteesta esiin nousevia pirullisia ongelmia lähijohtamisessa. Tutkimuskohteena on siten *lähijohtaminen*, jolla tarkoitetaan yksikön päivittäisjohtamista, työnsisältöjä ja johtamisominaisuuksia, joita lähijohtamisessa tarvitaan. Lähijohtaminen tarkoittaa samaa, kuin tavallisemmin käytetty käsite esimiestyö. Lähijohtamisen käsite on lähempänä perusturvan johtamista kuin esimiestyö-käsite, sillä vanha termi viittaa mieheen esimiehenä. Nykyään enemmistö perusturvan lähijohtajista on naisia. Toisaalta lähijohtaminen kuvaa enemmän uudenlaista käsitystä johtamisesta, jossa poikkihallinnollisuus korostuu ja hierarkian merkitys vähentyy. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010: 19–20.)

Nikkilä ja Paasivaara (2007: 26–27) ovat määritelleet palveluorganisaation alimmalla tasolla toimivan perusyksikön johtajat lähijohtajiksi. Lähijohtajat ovat työyhteisön arjen johtajia. Perusturvan lähijohtajat toimivat erilaisia palveluja tuottavissa yksiköissä. Iso-saaren (2008: 38) mukaan organisaation alimmilla hierarkian tasoilla tapahtuva johtaminen on lähijohtamista. Terveydenhuollossa termi lähijohtaminen on ollut käytössä 90-luvun lopulta alkaen. Isosaari (2006: 45) vertaa lähijohtamista esimiestyöhön tai työnjohtamiseen. Laaksosen ja Ollilan (2017: 10) mukaan lähijohtajalla on johdettavia muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen työntekijään. Lähijohtamisessa ei olla vastuussa strategian laadinnasta, vaan siitä, että lähijohtaja toteuttaa strategiaa omassa työyhteisössään, jonka takia hänen on ymmärrettävä tehdyt linjaukset ja kyettävä

välittämään ne työyhteisölleen.

Perusturvan lähijohtajan työn sisältöjä ovat henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen sekä asiakas- ja potilastyö. Perusturvan organisaatiossa lähijohtajan rooli on haastava. Toisaalta hänen edustaa työnantajaa ja toteuttaa ylemmän johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden päätöksiä. Toisaalta hän työskentelee työntekijöidensä ympäröimänä, jolloin hän on jatkuvassa kontaktissa heidän kanssaan. Lähijohtaja elää kahdessa erilaisessa arvomaailmassa: työnantajan arvomaailmaa edustaa sitoutuminen, lojaalisuus työnantajaa kohtaan, huolellisuus ja työn tekemisen meininki, kun taas työntekijäpuolella on hyväksyttävää olla heikosti sitoutunut, tehdä työtä verkkaisesti ja olla näennäisen lojaali työnantajalle. Ylhäältäpäin tulevat strategiat ja päätökset muuntuvat lähijohtamisessa käytännöksi, jota toteutetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Oman haasteensa lähijohtajan työhön luovat asiakkaat ja heidän omaisensa, joiden kanssa lähijohtaja on tiiviissä yhteistyössä. Hän on asiakas- ja työntekijärajapinnassa ikään kuin puun ja kuoren välissä. (Nakari 2003: 190; Argyris 1990: 93, 96; Reikko ym. 2010: 29–30.) Nikkilän ja Paasivaaran (2007: 30) mukaan lähijohtajan voidaan kuvata olevan ikään kuin silta perustyötä tekevien työntekijöiden ja strategisen johdon visioiden välillä. Hän toimii viestinviejänä molempiin suuntiin.

Asiakasrajapinnassa työtä tekevän lähijohtajan osaamisvaatimukset ovat erilaiset kuin ylemmän johdon. Lähijohtajan työssä substanssiosaaminen eli ammatillinen osaaminen, jota asiakastyö edellyttää, korostuu enemmän kuin johtamisosaaminen. Keskijohdolle tällainen professiokonteksti ei ole niin tärkeä, tärkeämpää on prosessien johtaminen ja kehittäminen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 18, 101.) Lähijohtajan työskennellessä lähellä operatiivista tasoa toiminta on tarkkaan harkittua, yksityiskohtaista ja vähemmän abstraktia toimintaa. Työssä korostuvat prosessien sujuvuus ja reaaliaikainen toiminta. Voidaankin puhua eroista orientaatioissa verrattaessa lähijohtajan ja ylemmän tason johtajan työtä. (Mintzberg 1980: 110–113.)

Lähijohtaminen on luonteeltaan lyhyttempoista, sillä työ keskeytyy usein ja työ on välitömien työtehtävien suorittamista. Lähijohtaminen on myös sirpaloitunutta. Työssä on paljon ristiriitojen ja häiriöiden käsittelyä ja niihin liittyviä neuvotteluja, usein myös

ennalta suunnittelemattomia palavereita, johtuen äkillisten tilanteiden selvittämisen tarpeesta. (Mintzberg 1980: 31, 35.)

Lähijohtajat toimivat avainhenkilöinä työyhteisöissään. Heidän roolinsa tiedonkulussa ja vuorovaikutussuhteiden säätelyssä on merkittävä. Peruturvan toimintaympäristön muutokset luovat myös lähijohtamiseen muutostarpeen. Moniammatilliset verkostot ja tiimit ovat tärkeitä nykypäivänä. Johtamisessa korostuvat valmentaminen, valtuuttaminen ja mentorointi. Keskusteleva johtamistapa on oleellista. (Reikko ym. 2010: 34, 42.)

Hoivan ja hoidon lähijohtamisesta on tehty suomalainen tutkimus. Tutkimuksen mukaan lähijohtamisessa korostuvat suunnittelu ja seuranta, organisointi, henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, työn ohjaaminen ja johtaminen. Johtamisperiaatteista esille nousivat arvot, osaamisen johtaminen, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys sekä strategia. Verrattaessa hoidon ja hoitotyön esimiesten vastauksia nousi ainoastaan yksi eroavaisuus hoitotyön periaatteissa: hoivan johtamisessa korostui erityisesti asiakaslähtöisyys, jota terveystyön esimiehet eivät niinkään korostaneet hoitotyön johtamisessa. Sen sijaan johtamisen painopisteet erosivat hoivan ja hoitotyön johtamisessa. Hoivan johtamisessa korostui ihmiset omine tarpeineen, niin asiakkaat kuin hoitajat. Hoitotyön puolella korostui rakenteet ja ohjaaminen. (Aarva 2009: 192–193.)

Pirullisia ongelmia esiintyy paljon perusturvan organisaatiossa sen kompleksisuuden takia. Pirulliset ongelmat haastavat johtajaa ja hänen kykyään selviytyä työssään. Tietoisuus pirullisten ongelmien olemassaolosta ja niiden tunnistaminen on lähijohtajille tärkeää, koska näihin ongelmiin ei löydy yhtä oikeaa ratkaisua. Siten lähijohtajan ei tarvitse kokea syyllisyyttä pirullisen ongelman ”vääristä” ratkaisuista. Pirullisten ongelmien ratkaiseminen ei ole yksinkertaista ja tämän tiedostaminen on tärkeää. (Raisio 2008: 41.)

Lähijohtajien tietoisuus kompleksisuudesta ja pirullisten ongelmien tematiikasta voisi auttaa heitä pääsemään eteenpäin ilman, että he kuormittavat itseään liikaa epäonnistuneeseen ongelmanratkaisussa ja esimerkiksi muutosten läpiviennissä. Sen ymmärtäminen, että pirullisissa ongelmissa piilee myös kompleksisuusajattelun termein ”mahdollisuuksien avaruus” eli monenlaiset mahdollisuudet, jotka tulisi tunnistaa ja osata hyödyntää,

auttaa lähijohtajia ponnistelemaan eteenpäin kohti tulevaisuuden uusia tuulia ja työelämän ratkaisuja.

Tutkimusongelma voidaan esittää yhden pääkysymyksen avulla:

Miten lähijohtaja selviytyy perusturvan organisaatiossa esiintyvistä pirullisista ongelmista?

Alakysymyksiä, jotka täydentävät pääkysymystä, ovat:

1. Millaisia pirullisia ongelmia lähijohtamisessa ilmenee?
2. Miten lähijohtaja kohtaa pirulliset ongelmat?

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat pirulliset ongelmat ja kompleksisuuden johtaminen. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan aluksi kesyjä, kriittisiä ja pirullisia ongelmia, niiden eroja sekä tunnistamista ja kohtaamista. Pirullisista ongelmista selviytymistä käydään läpi. Tarkastelussa on myös perusturvan organisaation herkkyyys pirullisten ongelmien ilmenemiselle. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, miten pirulliset ongelmat ilmenevät perusturvan lähijohtajan työssä ja miten kompleksisuusjohtamisella voidaan vastata näihin ongelmiin.

2. PERUSTURVAN LÄHIJOHTAMISEN PIRULLISET ONGELMAT JA NIISTÄ SELVIYTYMINEN

Perusturvan organisaatiot ovat herkkiä pirullisille ongelmille, sillä ne ovat kompleksisia toimintaympäristöjä, joista pirulliset ongelmat kumpuavat. Pirullisista ongelmista selviytyminen haastaa lähijohtajat, sillä perinteiset johtamismallit eivät päde näihin yhteenkietoutuneisiin ongelmiin. Johtamiseen tarvitaan uutta ajattelumallia ja uusia käytäntöjä. Kompleksisuusjohtaminen tarjoaa hyvät mahdollisuudet kohdata pirullisia ongelmia. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan pirullisten ongelmien tematiikkaan ja kompleksisuusjohtamisen näkökulmaan selättää pirulliset ongelmat.

2.1. Kesyt, sotkuiset ja pirulliset ongelmat

Kesy ongelma – tame problem – tarkoittaa ongelmaa, joka on yksitulkintainen ja ratkaisutavissa. Ongelma on luonteeltaan usein yksinkertainen. Kesyn ongelman tulee olla perusteellisesti ja pysyvästi määriteltävissä. Siinä on selkeä loppuratkaisu. Kesyssä ongelmassa voi olla erilaisia ratkaisuja, mutta määrä on rajattu. Kesyjä ongelmia käsitellään joka päivä samoja rutiineja käyttäen ja niiden ratkaiseminen on lähes aina taattu. Erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja voi testata, ja jos se osoittautuu huonoksi, aloitetaan alusta, eikä tämä testaus vaikuta lopulliseen ratkaisuun. Arviointi voidaan tehdä heti, kun ratkaisuvaihtoehtoa on kokeiltu. Kesyn ongelman lopputulos voidaan arvioida täysin objektiivisesti. Jos osaa ratkaista ongelman kerran, osaa ratkaista sen yhä uudelleen samalla tavalla. Ratkaisun löytyminen ei ole vaikeaa ja kaikki hyväksyvät sen. Näiden ominaisuuksien takia konfliktit ongelmien ratkaisemisessa ovat harvinaisia. Tulee kuitenkin huomata, että kesy ongelma ei tarkoita helppoa ratkaisua, vaan se voi olla hyvin haastavaa ja vaativaa. (Rittel & Webber 1973: 160; Conklin 2006: 18–19; Raisio 2009a: 480; 2009b: 75; 2010: 31; Vartiainen ym. 2013: 20–21; Lindell 2017: 17; Raisio, Jalonen & Uusikylä 2018: 23; Raisio, Puustinen & Vartiainen 2019: 4; Lundström & Mäenpää 2020: 40–41.)

Kesyn ongelman ongelmanratkaisussa voidaan käyttää niin kutsuttua Conklinin vesiputousmallia, joka alkaa ongelman määrittelystä edeten tietojen keräämisen vaiheeseen.

Tämän jälkeen kerätty informaatio analysoidaan ja pohditaan erilaisia ratkaisuja. Kun löydetään paras vaihtoehto kesyn ongelman ratkaisemiseksi, se toteutetaan. Tämä on suoraviivainen prosessimalli, joka toimii kesyjen ongelmien ratkaisemisessa, mutta joka on liian suoraviivainen pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. (Conklin 2006: 9; Vartiainen 2008: 43; Vartiainen ym. 2013: 21–22; Raisio ym. 2019: 4.)

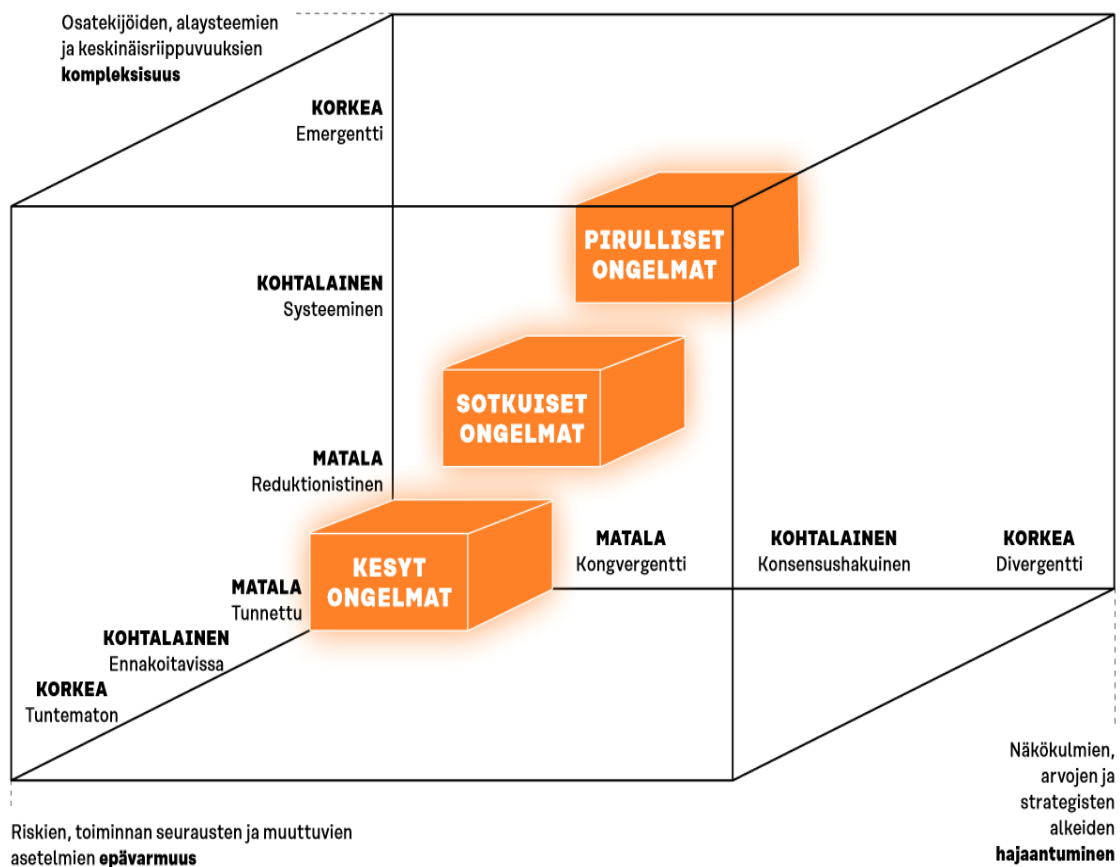
Pirullinen ongelma – wicked problem – on saksalaisen Horst W. J. Rittelin lanseeraama termi. Pirullisen ongelman ominaispiirteenä pidetään vaikeaa tunnistettavuutta, ymmärrettävyyttä ja ratkaistavuutta. Ne kasvavat helposti isoksi kokonaisuudeksi. Ongelmien ilmenemiskenttä muuttuu koko ajan, jonka takia pirulliset ongelmatkin ovat jatkuvasti muuttuvia ja elinvoimaisia. (Rittel & Webber 1973: 160.) Pirullisiin ongelmiin liittyy monitulkintaisuus (Raisio 2009b: 75). Pirullisia ongelmia voidaan kuvata moniulotteisina ja monimerkityksisinä, jonka takia niiden ymmärtäminen on haasteellista. Tiedon ja ymmärryksen puute aiheuttavat epävarmuutta. (Raisio ym. 2019: 5). Clarken ja Stewardin (2003: 274) mukaan pirullisiin ongelmiin ei ole ilmeistä eikä helposti löydettävää ratkaisua.

Pirullisten ongelmien ratkaisemisessa ei voida käyttää kesyjen ongelmien vesiputousmallia, sillä se ei toimi pirullisten ongelmien ollessa kyseessä. Tarvitaan epälineaarista ongelmanratkaisumallia. Tällöin ongelmanratkaisuprosessissa tarkastellaan itse prosessiakin yhä uudelleen ja palataan aina tarvittaessa takaisin edelliseen vaiheeseen pohtimaan sen erilaisia mahdollisuuksia. (Vartiainen 2008: 43.) Yritys ja erehdys kuvaa pirullisen ongelman ongelmanratkaisua. Kokeillaan erilaisia ratkaisuja luovasti. (Lundström & Mäenpää 2020: 42–43.)

Keith Grint (2005: 1473–1474) on määritellyt Rittelin ja Webberin (1973) kesyjen ja pirullisten ongelmien lisäksi vielä kriittiset ongelmat, jotka ovat luonteeltaan enemmän kesyjen ongelmien tapaisia, yksinkertaisia tai monimutkaisia, mutta niiden luonne ei ole niin kompleksinen kuin pirulliset ongelmat ovat. Glouberman ja Zimmerman (2002: 1–2) jaottelevat ongelmat lähes samaan tapaan yksinkertaisiin, komplisoituneisiin ja kompleksisiin ongelmiin. Kompleksinen ongelma viittaa pirullisiin ongelmiin, kun taas yksinkertaisuudella viitataan kesyyn ongelmaan.

Komplisoituneiden ongelmien ohessa puhutaan myös sotkuisista ongelmista (messes), jotka ovat enemmänkin ongelmavyöhytejä kuin kasa erillisiä ongelmia. Ongelmat syntyvät kytköksistä, joita esiintyy erilaisten ilmiöiden tai asioiden välillä. Näiden selvittäminen ja ratkaiseminen vaatii rajojen rikkomista ja yli sektorirajojen toimimista. Oleellista on hallinnollisten rajojen ylittäminen. Sotkuisten ongelmien selvittämisessä vallitsee jonkinlainen yhteinen käsitys siitä, mikä on oikea ratkaisu, joskaan se ei ole niin selkeä, kuin kesyjen ongelmien kohdalla. (Raisio ym. 2018: 29–30.)

Erilaiset ongelmat voidaan sijoittaa kompleksisuuskuutioon. Kuutiossa ongelmat on asemoitu kolmen erilaisen ulottuvuuden suhteen. Yhtenä ulottuvuutena on riskien ja toiminnan seurausten epävarmuus. Toisena ulottuvuutena nähdään näkökulmien ja arvojen hajaantuminen. Kolmantena ulottuvuutena on erilaisten osatekijöiden ja keskinäisriippuvuuksien kompleksisuus. Nämä ulottuvuudet on alkujaan määritellyt Head (2008: 103).



Kuvio 1. Kompleksisuuskuutio (mukaillen Raisio, Puustinen & Vartiainen 2019).

Kesyt ja yksinkertaiset ongelmat on asemoitu kuviossa 1 vasempaan alatakanurkkaan, keskellä kuutiota ovat monimutkaiset ja sotkuiset ongelmat. Oikeaan ylätunurkkaan asettuvat kompleksiset ja pirulliset ongelmat. Tämä mallinnus on ideaalimalli, eikä todellisessa elämässä ongelmia voi näin tarkasti sijoittaa eri ulottuvuuksien mukaan, sillä tilanteet elävät koko ajan ja ongelmatkin muuntautuvat. (Raisio ym. 2018: 13–14; Raisio ym. 2019: 6–8.)

Mikko Kososen (2020: 262–264) mukaan pirullisten ongelmien ratkaisua voidaan kuvailla eräänlaiseksi rämpimiseksi. Asiat eivät etene suoraviivaisesti, vaan samalla kun edetään muutama askel eteenpäin, otetaan pari askelta taaksepäin. Asioiden selvittämisessä tämä tarkoittaa erilaisten kokeilujen tekemistä. Kokeillaan jotakin ratkaisua, jos se ei toimi, otetaan askel taaksepäin ja kokeillaan seuraavaa ratkaisua. Pirullisen ongelman käsittely vaatii aikaa. On tehtävä kokeiluja, jonka jälkeen tunnustellaan asian tilaa, havainnoidaan koko ajan ja lopulta otetaan oppia koko prosessista. Lundström ja Mäenpää (2020: 42–43) kuvaavat tällaista yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaksi kokeilukulttuuriksi.

Rittel ja Webber (1973: 167–169) ovat esittäneet, että pirullinen ongelma esiintyy aina jonkinlaisessa sosiaalisessa kontekstissa. Laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna tämä tarkoittaa ongelman yhteiskunnallista asemaa. Pienemmässä mittakaavassa voidaan ajatella ongelman sijoittumista organisaatiotasolla vaikuttaviin sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin. Sosiaaliset verkostovoimat vaikuttavat asioiden käsittelyyn, jolloin ne lopulta ovat joko haitaksi tai avuksi pirullisten ongelmien selvittämisessä ja hallinnassa. (Conklin 2006: 23, 28–29; Lindell 2017: 28.) Vuorovaikutusprosesseissa vaikuttavat ihmisten monimuotoisuus, joka koostuu yksilöiden erilaisesta maailmankuvasta, poliittisesta taustasta, kasvatuksellisista ja koulutuksellisista tekijöistä sekä kulttuurillisista tekijöistä (Raisio ym. 2019: 6).

Sosiaalinen konteksti yhteiskunnallisella tasolla muovautuu jatkuvasti teknologian kehityessä. Ihmisillä on saatavilla valtava määrä tietoa informaatioteknologian kehittymisen myötä. Tieto on koko ajan reaaliaikaista ja sitä saadaan koko ajan lisää. Ihmisten lisääntynyt tietoisuus lisää mielipiteiden määrää ja toisaalta myös niiden hajanaisuutta. Tämä

luo heterogeenisuutta. Mitä moninaisempi maailma, sitä enemmän esiintyy valta- ja kilpailusuhteita. Asioita ratkottaessa ei koskaan voida tyydyttää kaikkia osapuolia. Tämä voi olla seuraavan pirullisen ongelman alku. (Rittel & Webber 1973: 167–169; Lindell 2017: 27–28.)

Pirullinen ongelmaan ei ole olemassa vastausta. Ongelma on pirullinen, mikäli se sisältää sisäisen paradoksin tai jännitettä. Pirullisen ongelmaa käsiteltäessä on tuotava esille vaihtoehtoja, perehdyttävä aiheeseen tarkasti ja tuotava esille sellaisia olennaisia asioita, jotka helposti jäävät pinnan alle. Paradoksaaliset asiat ovat usein sellaisia, joita pidetään ehdottomina olettamuksina. Pureutuminen näihin asioihin, menemällä syvälle pinnan alle, on usein epämukavaa, mutta toisaalta myös helpottavaa. Pirullisten ongelmien käsittely edellyttää sekä kysymysten asettamista että ratkaisujen etsimistä niihin, jotta päästään perille ongelman luonteesta. (Zimmerman ym. 2008: 151.)

Horst Rittel ja Melvin Webber (1973: 161–167) jaottelivat pirulliset ongelmat kymmenen erilaisen ominaisuuden mukaan. Niissä oli kuitenkin jonkin verran päällekkäisyyttä, jonka takia Jeff Conklin myöhemmin tiivisti ominaisuudet kuuteen kategoriaan. Conklinin mukaan kaikkien kuuden kriteerin ei tarvitse täytyä, jotta ongelmaa voidaan kutsua pirulliseksi ongelmaksi. (Conklin 2006: 14–15, 19; Vartiainen ym. 2013: 22–23; Lindell ym. 2014: 88–89; Lindell 2017: 22–23.) Nämä pirullisten ongelmien luonteenpiirteet kuvataan ja selitetään tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Pirullisten ongelmien piirteet (Conklin 2006: 14–15).

	Pirullisen ongelman piirre	Selitys
1	Pirullista ongelmaa voi ymmärtää vasta siinä vaiheessa, kun punnitsee erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.	Ratkaisuvaihtoehtoja opitaan ymmärtämään pirullisen ongelman ainutlaatuisuutta. Samalla lisääntyy ymmärrys pirullisesta ongelmasta ja sen mahdollisista uusista ratkaisuvaihtoehtoja. Uudenlaisia ratkaisuja voi löytyä muuttuneen ymmärryksen kautta. Ongelmanratkaisu on siten vuorovaikutteinen prosessi.
2	Pirulliseen ongelmaan ei koskaan saada selvää loppua.	Pirulliseen ongelmaan ei koskaan saada lopullista ratkaisua. On parempi puhua pirullisista ongelmista selviytymisestä kuin ongelmien ratkaisemisesta. Erilaisia ratkaisumalleja kehittämällä voidaan tavoitteeksi ottaa yhä parempi lopputulos. Usein pirullisen ongelman ratkaisuyritykset päätetään resurssien, kuten ajan tai kärsivällisyyden rajallisuuden takia.
3	Pirullisen ongelman ratkaisut ovat parempia tai huonompia, eivät koskaan oikeita tai vääriä.	Tavoitteeksi voidaan asettaa vain paras mahdollinen ratkaisu. Jokainen kokee ratkaisun subjektiivisesti: mikä toiselle on hyvä, on toiselle pahin mahdollinen. Tähän vaikuttaa jokaisen arvomaailma ja tavoitteet. Ratkaisun onnistumisesta on monenlaisia oikeutettuja mielipiteitä.
4	Niin pirullinen ongelma kuin ratkaisukin on aina uniikki, ainutlaatuinen.	Kerran hyvin toiminut ratkaisuvaihtoehto ei välttämättä samankaltaisessa tilanteessa enää toimi samalla tavalla, sillä jokainen tapaus on aina ainutlaatuinen. Jokaisella tapahtumalla on omat erityispiirteensä samankaltaisuudesta huolimatta.
5	Jokainen ratkaisu on ainutkertainen.	Kaikkia ratkaisujen vaikutuksia on mahdotonta arvioida ennalta, jonka takia ongelmanratkaisu-tilanteet ovat epävarmuudessa taiteilua. Mikä tahansa ratkaisu johtaa mahdollisesti uuden pirullisen ongelman syntymiseen. Kokeellisin menetelmin ei ratkaisuja voi testata, sillä ongelmat ovat kontekstisidonnaisia, sosiaalisissa systeemeissä syntyviä ja ilmeneviä.
6	Ratkaisuvaihtoehtoja on aina useita.	Erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja on löydettävissä paljon. Kaikkia vaihtoehtoja ei voida testata, koska erilaiset reunaehdot rajoittavat sitä, esimerkiksi osamisen puute, resurssien puute, ajan puute, taloudelliset tekijät. Luovuus on merkittävä tekijä ratkaisujen löytämisessä, sillä pirullinen ongelma on monitulkintainen ja uniikki.

Taulukossa 1 esitetyistä pirullisten ongelmien luonteenpiirteistä voidaan kootusti todeta, että pirulliseen ongelmaan ei koskaan saada lopullista ratkaisua ja siten on pyrittävä

mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Jokainen ratkaisu on ainutkertainen ja uniikki, ja aina on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisuvaihtoehdot löytyvät vuorovai-
kutteisen ongelmanratkaisuprosessin kautta, jossa korostuu myös luovuus. Kerran toimi-
vaksi havaittu ratkaisu ei toimi toistamiseen, vaikka tilanne vaikuttaisi ihan samanlaiselta.
Saavutettu ratkaisu ei koskaan ole paras mahdollinen vaihtoehto kaikille asianosaisille ja
se on vain hyväksyttävä. (Conklin 2006: 14–15.)

2.1.1. Pirullisten ongelmien tunnistaminen ja kohtaaminen

Työyhteisöissä olisi tärkeää osata tunnistaa ja tunnustaa pirullisten ongelmien olemassa-
olo. Jokaisessa työyhteisössä on haastavia ongelmia ja se on organisaatioille luontaista.
Tämän oivaltaminen auttaa organisaatioita hyväksymään tilanteen antaen johdolle ja
työntekijöille ymmärrystä siitä, että ongelmia ei tule tarkastella yksittäisinä tapahtumina
vaan laajoina kokonaisuuksina. Tärkeää ei ole etsiä syyllisiä ongelmille, vaan keinoja pi-
rullisista ongelmista selviytymiseen. Tilapäiset ratkaisut eivät auta, vaan on alettava poh-
tia laajempia ja pidemmän ajan vaikutuksia selviytyäkseen. (Vartiainen ym. 2013: 42.)

Pirullisia ongelmia voi olla vaikea tunnistaa niiden yhteenkietoutuneisuuden takia. Tyy-
pillisten työyhteisöjen ongelmien, kuten innostuksen puutteen, vuorovaikutuksen hanka-
luuksien tai työuupumuksen taustalla on usein vaikeita asioita, joita esimiesten on välillä
vaikea ottaa käsiteltäväksi. Jos nämä asiat jätetään käsittelemättä, niistä syntyy isoja on-
gelmavyöhyttejä, joiden selvittäminen vie aikaa ja energiaa. Ongelmien monitulkintaisuuk-
sien takia niiden selvittäminen on haastavaa. Vaikka ongelmaa pyrkii tutkimaan ja ana-
lysoimaan, sitä ei kykene täydellisesti ymmärtämään. (Vartiainen ym. 2013: 31, 38.)

Tarkasteltaessa pirullista ongelmaa on vaikea nähdä, milloin ongelma on muuttunut pi-
rulliseksi, koska sillä ei ole tarkkaa alkupistettä. Myös kesy ongelma voi muuttua pirul-
liseksi, jos se jää ratkaisematta tai täysin huomiotta tai jos se pahenee. Tämän takia myös
pienet, joskus jopa vähäpätöiset ongelmat kannattaa ratkaista ajoissa. (Lindell 2011: 25–
26; Vartiainen 2005: 159–182.) Pirulliseen ongelmaan ei saada koskaan lopullista pää-
töstä, vaan se on jatkuva prosessi. Jos ongelmaan saadaan jonkinlainen ratkaisu, sysää se
uuden pirullisen ongelman liikkeelle. (Conklin 2006: 14; Rittel & Webber 1973: 165.)

Ensimmäinen askel pirullisen ongelman selvittämisessä on sen luonteen tunnistaminen, sillä muutoin taipumuksena on ratkoa kaikki ongelmat kesyjen ongelmien ratkaisukeinoin. Syynä tähän voi olla se, että kesyt ongelmat ovat helpompia ratkaista. Toisaalta tietämys pirullisten ongelmien dynamiikasta voi olla puutteellista ja puutteita voi olla myös työkaluista ja lähestymistavasta, jota pirullisen ongelman käsitteleminen vaatii. (Conklin 2006: 19).

Eräs tyypillinen virhe pirullisen ongelman käsittelyssä on ongelman kesyttäminen, jolloin sitä pyritään yksinkertaistamaan. Yksinkertaistamalla ongelma se saadaan helpommin käsiteltäväksi ja ratkaistavaksi. Jos kesyttämistä käytetään, on se usein vain väliaikainen ratkaisu. Seuraukset voivat kuitenkin olla moninaiset. Alkuun ongelma vaikuttaa ratkaistulta. Usein kesyttäminen johtaa kuitenkin pirullisen ongelman pahenemiseen ja pitkittymiseen. Kesyttämistästrategiat voivat estää oikeiden ratkaisujen toteuttamisen. Pirullinen ongelma voi myös vahvistua, muuttaa jopa muotoaan, jos sille ei tehdä mitään. (Conklin 2006: 21–23; Vartainen ym. 2013: 39, 41.)

Conklin on jaotellut kuusi erilaista tapaa pirullisen ongelman kesyttämiseksi. Seuraavassa on joitakin esimerkkejä. Johtaja voi puuttua ongelmaan näkemättä kokonaisuutta. Hän voi määritellä ongelman esimerkiksi liian varhaisessa vaiheessa, jolloin asia ei ole vielä täysin tietoisuudessa ja hahmottunut kokonaisuudessaan. Tuolloin puututaan vain yksityiskohtiin ja asioihin, jotka ovat helposti huomattavissa. Kesyttämistä on myös se, kun johtaja luulee pirullisen ongelman olevan jo ratkaistu, mutta se onkin vain muuntunut uudenlaiseksi pirulliseksi ongelmaksi. Tämä edellyttää usein edellä mainittua ongelman hahmottamisen ongelmaa. Kesyttämistä on myös se, kun asetetaan määrällisiä tavoitteita, joilla mitataan ongelmien ratkaisemista. Tällöin näköala kaventuu mittaamiseen ja laatu jää toissijaiseksi. Voidaan esimerkiksi laskea, miten monta tiettyä ongelmaa on ilmaantunut, sen sijaan, että keskitytään siihen, onko ongelma todella saatu hoidettua asiallisesti. (Conklin 2006: 21–22; Vartiainen ym. 2013: 39.)

Yksi kesyttämisen tapa on se, että esimies käyttää samaa ratkaisumallia kuin aikaisemmin, eikä se toimikaan tässä tapauksessa. Pirullisia ongelmia ei voi samastaa ja siten aiemmin toiminut tapa ei toimikaan seuraavalla kerralla. Eräs tapa pyrkiä kesyttämään

ongelma on ongelman ratkaisematta jättäminen toivoen, että se unohtuu kokonaan, kun aika kuluu. Tai että ongelma selvitetään jonkun toisen henkilön toimesta. Tämä johtaa usein kuitenkin siihen, että ajaudutaan entistä vaikeampaan tilaan, jolloin tilanteen ratkaiseminen vaikeutuu yhä enemmän. Kesyttämistä voidaan tehdä myös niin, ettei analysoida kunnolla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, vaan valitaan jokin tavallinen, tyypillinen ratkaisu. (Conklin 2006: 22; Vartiainen ym. 2013: 39.)

2.1.2. Pirullisista ongelmista selviytyminen

On hyvä pohtia, voidaanko ylipäänsä puhua pirullisen ongelman ratkaisemisesta. Englannin kielessä käytetään pirullisen ongelman ratkaisusta sanaa ”resolve”, joka kuvaa paremmin ongelman ratkaisun jatkuvuutta. Suomen kielessä molempien sanojen ”solve” ja ”resolve” käänös on ratkaiseminen. Suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa on käytetty vaihtoehtoina ratkaisemiselle pirullisen ongelman hallintaa ja ongelmasta selviytymistä. (Lindell 2017: 29.) Voidaan myös puhua selviytymisestä sellaisista vaatimuksista, joita pirullinen ongelma tuo mukanaan (Raisio ym. 2018: 33).

Pirullisia ongelmia selvitellessä on hyvä huomioida seuraavat elementit: sosiaalinen konteksti ja osallisten rooli, vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus sekä ennustamattomuus ja kompleksisuus. Näiden avulla voidaan pirullista ongelmaa lähestyä laajasti, huomioiden ongelman luonteenpiirteet, ja siten on mahdollista päästä käsiksi ongelmaan ja löytää paras mahdollinen ratkaisu. Seuraavaksi käydään näitä teemoja tarkemmin läpi. (Lindell 2011: 27.)

Pirulliset ongelmat ilmenevät erilaisissa yhteisöissä ja ne perustuvat lähes aina inhimilliseen toimintaan. Sen takia ongelmanratkaisussakin tulisi ottaa tämä sosiaalinen konteksti huomioon. Mitä paremmin saadaan kaikkien osallisten ääni kuuluviin, sen paremmat mahdollisuudet on saavuttaa paras mahdollinen ratkaisu. Tietoinen vuorovaikutteinen sosiaalinen prosessi luo laajan näkökulman käsiteltävään asiaan. Se helpottaa ratkaisua, mutta voi myös haitata sitä. Sosiaalinen verkostovoima on vahva, ja se vie asian käsittelyä suuntaan tai toiseen, riippuen sosiaalisen vuorovaikutuksen suunnasta ja eri tahoista. Vuorovaikutteisen lähestymisen avulla saavutettavan viisauden myötä on mahdollista

nähdä kauas eteenpäin, jolloin kyetään hahmottamaan myös toiminnan seurauksia tulevaisuudessa. (Lindell 2011: 26.)

Sosiaalinen konteksti huomioidaan ongelmanratkaisuprosessissa kommunikatiivisella ja osallistavalla menetelmällä. Se lisää yhteistoiminallisuutta, kun vuorovaikuttamisen kautta kaikki saavat olla mukana ja osallistua asian käsittelyyn. Vuorovaikutusprosessit ovat usein ennustamattomia ja kompleksisia. Jokainen osallistuja luo omia näkemyksiä tapahtumien kuluista, syistä ja seurauksista. Osallistavalla keskustelulla saadaan syvyyttä käsittelyyn, joka tuottaa usein myös ristiriitoja ja konflikteja, joista kuitenkin voi nousta innovatiivisia ajatuksia. (Conklin 2006: 23, 28–30; Lindell 2011: 26–27.)

Pirullisen ongelman selvittämisessä kollektiivinen älykkyys ja jaettu ymmärrys ovat avainasemassa. Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa sosiaalisesti jaettua yhteistä näkemystä ja tietämystä, vuorovaikutuksen mahdollistajaa. Mikäli ongelman ratkomisessa mukana olevat ihmiset ovat samaa mieltä ongelman sisällöstä ja merkityksestä, syntyy kollektiivista älykkyyttä. Jos osallistujilla on eriävät ajatukset ongelman luonteesta, pirstoutuu käsittely ja se vähentää kollektiivista älykkyyttä. (Vartiainen ym. 2013: 31; Conklin 2006: 3.) Jaettu ymmärrys puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa osallistujat tietävät toistensa tavoitteet ja mielipiteet ja voivat luottaa toisiinsa. Se ei tarkoita konsensusta, sitä, että kaikki ovat samaa mieltä asioista. Jaetun ymmärryksen avulla ryhmä hyväksyy yhdessä yhteiset tavoitteet, joihin sitoudutaan, vaikka itse olisikin asiasta eri mieltä. (Conklin 2006: 42–43.)

Kollektiivisen älykkyuden ja jaetun ymmärryksen kautta pirullisen ongelman käsittely monipuolistuu, saadaan esille erilaisia näkemyksiä, tulkintoja ja ratkaisuvaihtoehtoja. Luodaan yhteisiä tavoitteita, joihin yhdessä sitoudutaan, vaikka jokainen ei asiasta kuitenkaan samaa mieltä olisikaan. Kompromisseja on tehtävä, sillä pirullisten ongelmien ratkaisuissa ei koskaan saavuteta täydellistä konsensusta. Ongelmana on sekin, ettei osallistujat edes tiedä, onko kaikki ratkaisuvaihtoehdot tunnistettu. Mitä enemmän osallistujia osallistetaan pirullisen ongelman aktiiviseen käsittelyyn, sen enemmän voi ratkaisuvaihtoehtoja tulla esille. (Lindell 2011: 27.)

Herbert Simonin (1982: 105–110) teoria rajoittuneesta rationaalisuudesta päätöksenteossa korostaa, ettei koskaan voida saada kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja edes esille, koska puutetta voi olla informaatiossa, älyllinen kapasiteetti voi olla rajallinen, aikapula rajoittaa ratkaisujen pohdintaa ja ratkaisujen mahdollisia seurauksia on vaikea ennustaa. Eri-laisten ratkaisuvaihtoehtojen määrä on useimmiten rajallinen, koska vain osa niistä on aidosti käytettävissä. Tämän takia ratkaisutilanteissa riittää, että pyrkii parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Nancy Roberts on pohtinut pirullisten ongelmien ratkomista ongelmien tyyliin paremmin sopivalla tavalla eli laatimalla erilaisia selviytymisstrategioita. Pirulliseen ongelmaan kun ei ole lopullista ratkaisua, on vaan hyviä ja vähemmän hyviä ratkaisuja. Roberts jakaa selviytymisstrategiat kolmeen erilaiseen tapaan. Ensimmäistä hän kutsuu autoritaariseksi strategiaksi, jota sovelletaan silloin, kun valta on keskittynyt muutamille henkilöille. Tämä strategia on luonteeltaan kesyttämistä, sillä siinä päätöksentekoa jaetaan muutamalle, jolloin vähennetään konfliktin mahdollisuuksia. Tällä menetelmällä kompleksisuus vähenee, ratkaisut nopeutuvat, objektiivisuus lisääntyy, jolloin ratkaisun kiistanalaisuus vähentyy. Toisaalta haittana voi olla, ettei tällä menettelyllä saada riittävän laajaa näkemystä tai ratkaisut voivat olla jopa väärä. Toinen Robertsin kuvaama selviytymisstrategia on kilpailuhenkinen strategia, joka voi soveltua käytettäväksi tilanteissa, joissa valta on jakautunut ja organisaatiossa ilmenee valtakamppailua. Tällöin vahvimmat määrittelevät ratkaisukeinon ongelmaan. Positiivista tässä selviytymistavassa on uusien ideoiden keksiminen. Haittapuolena on mahdollisuus käyttää valtaa väärin, joka taas kuluttaa turhaa energiaa ja resursseja. (Roberts 2000: 3–7; Vartiainen ym. 2013: 43; Lundström & Mäenpää 2020: 44.)

Kolmas selviytymislähtökohta on yhteistyöhenkinen strategia. Tätä voi käyttää tilanteissa, joissa valta on jakautunut usealle, eikä organisaatiossa ilmene kilpailua vallasta. Yhteistyössä kyetään huomioimaan jokaisen osallistujan etu. Voidaankin todeta, että yhteistyö on voimavara, jota ei kannata jättää käyttämättä. Toisaalta yhteistoiminnallinen tapa voi olla haastavaa, koska konsensuksen saavuttaminen voi olla työlästä. Tällainen tapa edellyttää harjoittelua, jotta siitä tulisi toimiva ongelmien selvittämisen muoto. Päätöksenteko voi myös vaikeutua entisestään, koska erimielisyyttä voi esiintyä ja se voi jopa

lisääntyä käsittelyn kuluessa. (Roberts 2000: 5–7; Vartiainen ym. 2013: 43; Lundström & Mäenpää 2020: 44.)

Selviytymisstrategioista kaksi ensin mainittua eivät aina johda hyvään ratkaisuun, jolloin ikään kuin ollaan viimeisen vaihtoehdon eli yhteistyöstrategian äärellä. On todella tärkeää saada kaikki, joita käsiteltävä asia koskettaa, mukaan sen käsittelyyn ja yhteistyöhön. Jakamalla yhteisiä kokemuksia käsiteltävästä asiasta, yhdistelemällä kokemuksia, opitaan ja lopulta saavutetaan yhteinen ymmärrys. Yhteistyössä korostuu uskon tärkeys, joka tar koittaa sitä, että yhdessä toimimalla ja selviytymistapa valitsemalla asianosaiset ymmär tävät myös epäonnistumisen mahdollisuuden. Tämän kautta yhteinen luottamus yhdessä valittuun ratkaisuun luo nöyryyttä tehdylle päätökselle. (Roberts 2000: 13–15; Vartiainen ym. 2013: 43.)

Myös monet muut kuin Roberts (esimerkiksi Durant & Legge 2006; Kreuter ym. 2004, Termeer, Dewulf, Breeman & Stiller 2015, Weber & Khademian 2008) ovat esittäneet pirullisten ongelmien ratkaisemiseen erilaisia vaihtoehtoja, mutta he ovat päätyneet hyvin samantapaisiin ratkaisuvaihtoehtoihin kuin Roberts (Alford & Head 2017: 401).

Selviytymisstrategian lisäksi myös johtamistavassa on osattava huomioida erilaisten on gelmien piirteet ja vaatimukset niiden ratkaisemisessa. Samalla johtamistyyllillä ei voida päästä parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun jokaisessa konfliktitilanteessa. Keith Grint on määritellyt kolme erilaista johtamistapaa. Kesyt ongelmat liittyvät useasti asioihin, pro sesseihin ja niissä korostuu asioiden johtamisen osaaminen. Kesy ongelma vaatii johta jalta hallintaa, prosessien johtamisen taitoa. Tietty ongelma on tullut vastaan aikaisem minkin ja se käsitellään rutiininomaisesti, kuten ennenkin on tehty. Kriittiset ongelmat vaativat johtajalta autoritaarista komentamista, jopa käskyttämistä, sillä ne ovat luonteel taan äkillisiä, joihin vaaditaan nopeaa reagointia ja toimintaa. Tätä toimintatapaa kuvaa nopea vastausten antaminen, olivatpa ne sitten oikeita tai vääriä, hyviä tai huonoja. Pirul liset ongelmat tapahtuvat useimmiten sosiaalisessa kontekstissa. Pirulliset ongelmat edel lyttävät ihmisten johtamisen taitoa, yhteistoiminnallisuutta, kykyä tehdä kysymyksiä ja antaa johdettavien löytää vastauksia. Johtaja on kykenemätön yksin antamaan valmiita vastauksia, jolloin yhteistyö korostuu. (Grint 2005: 1472–1477; Vartiainen ym. 2013: 47–

48.) Kuviossa 2 on esitetty erilaisten ongelmien vaatimat hyvät johtamistavat.

Kesy ongelma ”Management” asioiden johtaminen, prosessien johtaminen: vastausten antaminen	Kriittinen ongelma ”Command” autoritaarinen komentaminen: käskyttäminen	Pirallinen ongelma ”Leadership” ihmisten johtaminen: yhteistyö, kysymysten asettaminen
--	---	--



Kuvio 2. Erilaiset ongelmat ja hyvä johtamistapa (mukaiillen Grint 2005: 1472–1477).

Leadership-johtajuuteen liittyy ironiaa. Ensinnä se on kaikista vaikein johtamisen tapa. Lisäksi päätöksentekijöiden näkövinkkelistä se on huono vaihtoehto, sillä he näkevät tämän arvovaltakysymyksenä. Vastausten antamisen sijaan johtajan roolina onkin kysymysten tekeminen ja vallan jakaminen työntekijöille. Tällainen menettely on usein pitkälinen, eivätkä vastaukset ole mitään ihmeellisiä, jolloin päätöksentekijät kyseenalaistavat tällaista johtajuutta. (Grint 2005: 1475.)

Michael Clarke ja John Stewart (2000: 379–384) korostavat yhteistyötä pirullisten ongelmien käsittelyssä. Heidän mielestään holistinen ajattelutapa on oleellista selviytymisessä. Tärkeää on ylittää organisaatorajat, sillä pirulliset ongelmat ovat laajoja, poikkihallinnollisia, jolloin niitä ei voi ratkaista siilomaisen ajattelun pohjalta. Kansalaisten osallistaminen on tärkeää selvitysprosessissa. Tärkeimpinä asioina pirullisista ongelmista selviytymisessä on ihmisten uudet ajattelumallit ja uudet työskentelytavat.

Eräessä kirjallisuuskatsauksessa on selvitetty, miten pirullisia ongelmia johdetaan julkisissa organisaatioissa. Esille nousi kaksi tärkeää teemaa, joista toinen on

poikkihallinnollinen yhteistyö ja toinen johtajuus. Poikkihallinnollinen yhteistyö sisältää erilaisten sidosryhmien mukaan ottamisen, keskustelun, deliberaation ja verkostojen hallinnan. Tärkeää on erilaisten ongelmien tunnistaminen ja oikeiden ratkaisutapojen osaaminen. Johtajien on ymmärrettävä erilaisten sidosryhmien mukaan ottamisen tärkeys. Lisäksi johtajien tulisi hankkia uusia taitoja, erityisesti yhteistyötaitoja, jotka liittyvät hallinnan osaamiseen. (Danken, Dribbisch & Lange 2016: 25–28.)

Termeer, Dewulf, Breeman ja Stiller (2015: 682, 684–686) ovat havainneet, että on neljä erilaista taitolajia, jotka edesauttavat pirullisten ongelmien hallintaa. Reflektiivisyys viittaa kykyyn nähdä erilaisia vaihtoehtoja, jolloin ei edetä kapeaa tunnelia pitkin, ikään kuin laput silmillä. Resilienssi puolestaan kuvastaa kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin ongelman selvittelyssä. Responsiivisyys tarkoittaa kykyä reagoida erilaisiin vaatimuksiin erilaisissa arvoristiriitatilanteissa. Revitalisaatiolla tarkoitetaan kykyä estää huonot ratkaisut hallinnan prosessin eri vaiheissa.

Falk Daviter (2017: 578, 584) esittää kolme erilaista ratkaisua pirullisten ongelmien selvittämiseen ja hallintaan. Nämä ovat ongelmanratkaisu, selviytyminen ja kesyttäminen. Daviterin mukaan yksikään ei ole toista parempi tapa. Sen sijaan voidaan ajatella, että joku näistä strategioista sopii tiettyyn ongelmaan paremmin kuin toiseen. Kysymyksessä on siten oikeanlaisen ratkaisun löytäminen. Ongelmanratkaisustrategian päämääränä on ratkaista pirullinen ongelma niin täydellisesti kuin vain mahdollista. Selviytymisstrategiassa heijastellaan pirullisen ongelman epävarmuutta ja luodaan prosessi, jossa muotoiltaan paras mahdollinen ratkaisu. Kesyttämässä on kyse pirullisen ongelman saamista helpommin kontrolloitavaksi ja johdettavaksi. Valitettavasti tämä tapa monesti jättää osan pirullisen ongelman luonteesta huomiotta, jolloin lopputulos ei ole hyvä.

Rittel ja Webber toivat esiin pirulliset ongelmat jo 60-luvulla. Viimeiset kaksikymmentä vuotta ovat osoittaneet, että pirullisia ongelmia on yhä enenevässä määrin ja ne ovat valtavirrassa. Puhutaan jopa super-pirullisista maailmanlaajuisista ongelmista, kuten ympäristöongelmista. 2000-luvulla on kirjallisuudessa käytetty erilaisia tulkintoja pirullisuudesta, kuten esimerkiksi ilmausta ”wicked by nature” tai ”wicked by design”. Ensimmäinen kuvaa asian luonteenomaista pirullisuutta, jälkimmäinen puolestaan pirullisuutta, jota

ilmenee poliittisissa prosesseissa kiistanalaisia ja laajoja, vaikeita asioita käsiteltäessä. (Crowley & Head 2017: 543.)

Alford ja Head (2017: 411) ovat pohtineet pirullisten ongelmien tematiikkaa ja he ovat esittäneet, että nykyään pirulliset ongelmat ovat yleistyneet. Varsinkin 2000-luvulla yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on tämä ilmiö tullut esille. Toisaalta Alford ja Head ovat sitä mieltä, että pirullisiksi ongelmiksi kutsutaan nykyään ehkä liiankin helposti ongelmia, joissa voi olla pirullisuuden piirteitä, mutta eivät itse asiassa sitä ole. Ne ovat enemmän monimutkaisia ongelmia kuin pirullisia. Pirullisuudesta on tullut lähes muoti-ilmiö. Alford ja Head esittävät laajemmat jaottelun pirullisille ja kompleksisille ongelmille ja esittävät, että ratkaisutavat ovat myös erilaisia riippuen siitä, millainen ongelma todellisuudessa on luonteeltaan. Tarvitaan enemmän ehdollisia ratkaisutapoja, tarkempia ongelman piirteet huomioivia tapoja. Avainsanoja tässä ovat riittävä tieto, kokemus ja asioiden väliset suhteet.

2.2. Perusturvan pirulliset ongelmat

Pirullisia ongelmia esiintyy kaikenlaisissa organisaatioissa. Niitä on runsaasti myös sosiaali- ja terveydenhuollon eli perusturvan toimialalla. Syitä tähän on monia. Perusturvan kenttä on monipuolinen ja laaja. Siellä työskentelee iso joukko eri alan työntekijöitä, sillä se on hyvin työvoimavaltainen sektori. Tuotettavat palvelut ovat monipuolisia ja ne edellyttävät vahvaa professiota. Tietointensiivisyys kuvaa perusturvan alaa voimakkaasti. Suomalainen poliittinen järjestelmä sääntelee sote-kenttää ohjaamalla sen kehittämistä ja päätöksentekoa. Nämä kaikki vaikuttavat osaltaan siihen, että perusturvan ala on erityisen altis pirullisille ongelmille. (Lindell ym. 2014: 86; Nylander 2016: 9, 16.)

Terveydenhuollon kompleksisuuteen vaikuttavana tekijänä on toimiala, joka itsessään on monimutkainen järjestelmä, ja jossa tiedon ja erilaisten näkökulmien määrä on valtavan suuri. Terveydenhuollossa tarvitaan erilaisia ammattilaisia ja asiantuntijuudet ovat suuressa roolissa. Ammattilaisilla on koulutuksen tuoma tietotaito, mutta myös työkokemuksen tuoma osaaminen. Työtä ohjaa vahvasti lainsäädäntö. Eri organisaatioilla on omat

sääntönsä ja ohjeensa. Vaikka kaikki terveydenhuollon ammattilaiset työskentelevät näennäisesti samoissa olosuhteissa, jokainen organisaatio on omanlaisensa. Tämä heikentää yhteistä ymmärrystä ja luo pirullisille ongelmille hyvän maaperän. (Mertala 2011: 18.)

Vartiainen (2005: 175) näkee terveydenhuollon ongelmat enimmäkseen pirullisina. Hänen näkemyksensä mukaan pirullisia ongelmia ei ole tiedostettu riittävästi ja ongelmat on kohdattu kesyinä ongelmina. Niitä on ratkaistu yksittäisinä ongelmina, eikä ole osattu katsoa kokonaisuutta laajasti. Paljon helpompaa on turvautua lineaariseen ongelmanratkaisutapaan (ks. Conklin 2006: 9), joka on helppo ja nopea, kuin puretua aikaa ja resursseja kuluttavaan pirullisen ongelmatiikan ratkomiseen. Poliitikot ja päätöksentekijät eivät halua tai eivät kykene näkemään alan kompleksisuutta, ja sen takia heillä ei ole näkemystä pirullisten ongelmien ratkaisutavoista. Enemmistö heistä olettaa edelleen, että isot terveydenhuollon ongelmat voidaan ratkoa yksinkertaisin ongelmanratkaisuin.

Vartiainen (2008: 51) on tutkinut myös suomalaisen terveydenhuollon useiden uudistusten onnistumista. Hän toteaa, että ne eivät ole onnistuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Hän näkee epäonnistumisen syyksi muun muassa sen, että kansallisen ja paikallisen tason päättäjät, sidosryhmät ja henkilöstö eivät ole osanneet huomioida terveydenhuollossa vaikuttavaa kompleksisuutta ja sen vaatimia pelisääntöjä.

Kun terveydenhuollon johtamisen ongelmia pohditaan, tulee osata tunnistaa kesyt ongelmat pirullisista. Perinteiset ongelmanratkaisutavat tulee osata kanavoida kesyjen ongelmien ratkomiseen. Pirulliset ongelmat on opittava tunnistamaan silmäilemällä tilanteita pirullisuuden linssien läpi. Ongelmanratkaisuksi sopii avoimet keskustelut sidosryhmien edustajien kanssa, monipuolista informaation käsittelyä sekä innovatiivista ajattelua. Terveydenhuollon johtajan tulee hyväksyä se, että ainoa oikea tapaa ratkaista ongelma ei löydy, tällöinen on pyrittävä vain parhaaseen mahdolliseen. (Vartiainen 2008: 54.)

Terveydenhuollon tulevaisuudessa odottaa yhä uudenlaiset haasteet: sairauksien hoito kehittyy ja siten ihmisten keski-ikä nousee. Teknologian kehittyminen on hyvä asia, mutta toisaalta sen avulla kyetään hoitamaan yhä vaikeammin sairaita yhä pidemmälle, jopa parantamaan kokonaan. Pitkäaikaissairauksien määrä lisääntyy. Tämä kaikki johtaa

terveydenhuollon kustannusten nousun, jolloin ollaan priorisoinnin äärellä. Kuka saa hoitoa, kuka jää ilman? Kuka tekee nämä päätökset? (Raisio 2008: 40.)

Hutchinson, Daly, Usher ja Jackson (2015: 3021) ovat kuvanneet terveydenhuollon ja hoitotyön johtamisen pirullisia ongelmia. Terveysdenhuollon johtajat kohtaavat työssään suunnattoman määrän haasteita ja asioita, jotka ovat luonteeltaan pirullisia. Tällaisia ovat esimerkiksi uudet korkean riskin sairaudet, monimutkaistuva teknologia, kustannusten jatkuva nousu, työvoiman reformit ja asiakkaiden palveluihin kohdistamat vaatimukset. Näiden lisäksi ympäristöön ja ilmastoon liittyvät maailmanlaajuiset ongelmat, pakolaiskriisit ja maailman talouden romahtamisen pelko vaikuttavat terveydenhuoltoon.

Terveysdenhuollon pirulliset ongelmat eivät tule vain organisaatioiden ulkopuolelta, vaan niitä ilmenee myös organisaation sisällä. Pirulliset ongelmat ilmenevät sosiaalisessa kontekstissa, joten terveydenhuollon henkilöstön sosiaalisissa suhteissa voi olla erilaisia haasteita ja ongelmia. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi toistensa kiusaaminen tai häiritsevä ja epäkohtelias käyttäytyminen. (Hutchinson ym. 2015: 3021.)

Terveysdenhuollon pirullisten ongelmien ratkaisemisessa ratkaisujen löytyminen vaatii aikaa. Tarvitaan avointa reflektointia, oppimista ja kokeiluja. Johtajalta se vaatii asioiden läpinäkyvää käsittelyä, peräänantamattomuutta, riskinsietoa ja valmiutta hyväksyä epäonnistuminen. Avoin keskustelu, vuorovaikutus ja yhteistyö on tärkeää, sillä johtajan rooli pirullisten ongelmien ratkaisemisessa ei ole avainasemassa. (Hutchinson ym. 2015: 3021.)

Terveysdenhuollon järjestelmä ei toimi siten, että sen toimintaa voisi tarkastella ennalta. Järjestelmä ei käy läpi ennalta määriteltäviä vaiheita, prosessien etenemistä ei voi ennustaa, sillä ne eivät käy läpi samoja polkuja. Tulokset eivät ole yhdenmukaisia ja ennustettavissa. Esimerkkejä tällaisesta epälineaarista käyttäytymismallista on sairaalan ulkoinen konsultaatiopalvelu. Alkuun kaikki näyttää toimivan, palvelu pelaa. Hyvästä palvelusta johtuen ostajan vaatimukset kasvavat, mutta konsultaatiohenkilöstön määrä ei enää riitä ja aikataulut eivät enää pidä. (Fajardo-Ortiz, Fernández-Ortega, Ortiz-Montalvo & Olivares-Santos 2015: 85.)

Sosiaalihuollon toimialaa tutkiskeltaessa voidaan todeta sen luonteen olevan jo itsessään melko haasteellinen, jolloin myös sosiaalihuollon asiakastyössä esiintyvät ongelmat ovat pirullisia. Ongelmat voivat olla hyvin yhteenkietoutuneita ja niistä selviytyminen vaikeaa. Poliittisella tasolla asioita lähdetään käsittelemään helposti kesyinä ongelmina, jolloin niihin haetaan liian yksinkertaisia ratkaisuja. Ongelmia ei nähdä osana monisyistä verkkoa, niitä skandalisoidaan, jolloin tavoitteena on ongelman kesyttäminen ja suoraviivaiset ratkaisut. Sosiaalihuollon tulevaisuudessa on nähtävissä yhä uusia pirullisia ongelmia uusien asiakkuuksienkin myötä, siitä esimerkkinä maahanmuuttajat. (Arnkil & Heino 2014: 283–285.)

Sosiaalihuollossa pirullisuutta lisää tehokkuusvaateet ja markkinaperustaiset ratkaisut, jotka ohjaavat palvelujärjestelmää entistä siilomaisemmaksi. Historian kuluessa sosiaaliturvamme on rakentunut pala palalta. Organisaatiomuutoksia on tehty, toimintajärjestelmiä on keskitetty, yhdistetty ja sitten taas erotettu toisistaan. Se saa aikaa toimijakentän sirpaloitumisen, jolloin palvelut pirstoutuvat entisestään. Tämä puolestaan saa aikaan pirullisten ongelmien muuttumisen yhä vaikeammiksi selvitettäväksi. (Arnkil & Heino 2014: 285.)

Perusturvan palvelujärjestelmä on sektorikeskeinen ja siilomainen, jolloin siellä toimii eri toimijoita hoitaen kukin omaa tonttiaan. Lasten, nuorten ja perheiden, ikäihmisten ja pitkäaikaistyöttömien asiakkaiden asiat ovat hyvin monisyisiä ja moniulotteisia. Palvelujärjestelmämme ei ole valmis kohtaamaan tällaisia laaja-alaisia ongelmia. Jos asiakas tarvitsee usean toimijan palveluita, luo tällainen moniasiakkuus haasteen perusturvassa ja tilanne on vaikeasti hallittavissa. Jokainen toimija tekee omaa työtään omassa lokerossaan, kykenemättä vaikuttamaan isompaan kokonaisuuteen, ja hän ei välttämättä edes tunne palvelujärjestelmää kaikilta osin. (Arnkil & Heino 2014: 285.)

Tällainen siilomainen perusturvan palvelujärjestelmä kesyttää sosiaalihuollon pirullisia ongelmia pyrkiessään erottelemaan asiakkaan elämän eri osa-alueiden ongelmia, jotka ovat kuitenkin niin yhteenkietoutuneita, ettei niitä voi erottaa ja hoitaa jokaista erikseen. Esimerkiksi terveytensä menettäneen asiakkaan toimeentulossa voi olla haasteita, ja se aiheuttaa ongelmia jaksamiseen. Nämä kaikki tekijät voivat vaikuttaa myös

parisuhteeseen ja lastenhoitoon. (Arnkil & Heino 2014: 284.)

Oman mausteensa pirullisuuden ilmiöön tuo rakenteelliset muutokset, joita perusturvan kentässä on viime vuosina koettu ja joita lähivuosina on tulossa kiihtyvällä tahdilla. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta yritettiin ratkaista ja saada etenemään keväällä 2019, mutta sitä ei saatu ratkaistua edelleenkään. Nyt jatketaan sote-uudistuksen ratkaisua hieman uudennlaisella konseptilla, lakiluonnosten eduskuntakäsittely on tarkoitus olla joulukuussa 2020. (Valtioneuvosto 2020). Uudistus tulee vaikuttamaan perusturvankin toimialalle tavalla, jota emme vielä voi edes aavistaa. Uudistukset tulevat koskemaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita, vastuu- ja valtasuhteiden muutoksia, resurssien uudelleenjärjestelyjä ja mahdollisesti myös muutoksia palvelujen käyttäjien asemalle. Voidaan sanoa, että uudistus on itsessään jo pirullinen ongelma, sillä se on monitahoinen ja sen ratkaisut ovat moninaisia. Sote-uudistukseen liittyy aina monia erilaisia intressejä, kuten taloudelliset, poliittiset, tutkimukselliset, mutta myös virkamiesten ja kansalaisten intressit. Digitalisaatio, robotisaatio ja muu teknologian kehitys luo sote-alalle uuden tilanteen, joka on otollinen pirullisuuden ilmenemiselle. (Nylander 2016: 16; Laaksonen & Ollila 2017: 33.) Kaikki nämä tekijät luovat perusturvan työntekijöille epävarmuutta tulevaisuudesta niin työntekijöinä kuin asiakkaina ja potilaina. Nylanderin kuvaamin termin ”sote-soppa” on kiehumassa.

Harri Raisio (2009b: 491) on tutkinut pirullisten ongelmien luonteen huomioimista terveydenhuollon uudistusta tehtäessä Suomessa (hoitotakuu ja kansallinen terveydenhuollon uudistus). Tuloksista voidaan todeta, että terveydenhuollon pirullisten ongelmien luonne oli kyllä tunnistettu, mutta siitä huolimatta niitä ei otettu huomioon riittävästi uudistuksia suunniteltaessa. Ongelmat oli todettu pirullisiksi, mutta niiden ratkaisuksi oli käytetty kesyjien ongelmien suoraviivaisia ratkaisuja, toisin sanoen ongelmia oli kesytetty. Suunnittelu oli rajoitettua, innovaatioille, itseorganisoitumiselle ja emergenssille ei annettu tarpeeksi tilaa. Muutama ihminen määritteli ongelmat ja niille etsittiin ratkaisut.

Tänä vuonna 2020 on kohdattu uusi pirullinen ongelma, korona-viruksen aiheuttama covid-19 pandemia, joka on globaali virusinfektio (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020). Sen luonne on erittäin pirullinen. Koronan aiheuttamassa maailmanlaajuisessa tilanteessa

voidaan nähdä monet pirullisen ongelman tunnuspiirteet. Korona on hyvin ainutlaatuinen virustauti, joka eroaa monella tavalla muista virustaudeista. Sen luonnetta ei tunneta. Strategioita koronaa vastaan on useita, mutta ei voida tietää, mikä niistä olisi paras mahdollinen. Eri puolilla maailmaa koronaa vastaan on taisteltu erilaisin menetelmin, silti ei voida tietää, mikä on lopulta oikea keino. On suljettu kouluja, päiväkoteja ja tehty etätöitä. Ravintoloita ja yökerhoja on suljettu. Koko ajan saadaan uutta tietoa ja ymmärrystä viruksen käyttäytymisestä. Tässä hetkessä on toimittava jollakin tavalla ja kun uutta tietoa saadaan, se otetaan huomioon laadittaessa uusia linjauksia koronan vastaisessa strategiassa.

Koronan vaikutukset ilmenevät perusturvan toimialalla erittäin merkittävästi, aiheuttaen haasteita jokapäiväiseen elämään ja arkeen eri toimintayksiköissä. Suomessa viruksen alueelliset vaihtelut ovat vielä suuria, mutta joka maakunnassa, niin myös Kuntayhtymä Kaksineuvoisen maakunnassa Etelä-Pohjanmaalla, on saatu tottua elämään sen kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

Pirullisuuden tematiikan tunteminen ja ymmärtäminen voivat auttaa perusturvan lähijohdajaa hallitsemaan omaa työtään. Raision (2008: 41) mukaan ymmärtämällä wicked-problematiikkaa eli pirullisuuden ilmiötä johtaja kykenee ymmärtämään omassa työssään ilmeneviä ongelmia paremmin. Vaikka ymmärrys ei vielä riitä ongelmia ratkomaan, niin jo sen tiedostaminen, että kaikkia ei voikaan ymmärtää, helpottaa johtajaa. Ymmärtämättömyyttä ei pidä nähdä heikkoutena, vaan se tulee hyväksyä. Johtajan tehtävänä olisi luoda mahdollisuuksia tulevaisuudelle eikä kontrolloida sitä.

2.3. Kompleksisuusjohtaminen pirullisten ongelmien selittäjänä

Organisaatioissa vallalla olevat perinteiset johtamisopit juontavat juurensa aikakauteen, jolloin maailma oli täysin erilainen, mekanistinen maailma. Nämä johtamisopit eivät enää päde monimuotoisessa muuttuvassa maailmassa. Kyse ei ole siitä, että johtamisopit olisivat vääriä, vaan maailma on satojen vuosien kuluessa muuttunut. Modernissa, monimuotoisessa ja avoimen kommunikaation maailmassa tarvitaan uudenlaisia näkemyksiä johtamiseen ja tätä tarjoaa kompleksisuusjohtaminen. (Zimmerman ym. 2008: 43.)

2.3.1. Kompleksisuuden alkulähteillä

Kompleksisuudella tarkoitetaan järjestelmää tai kokonaisuutta, jossa on useita toisiinsa vaikuttavia osia ja näiden osien vaikutuksia toinen toisiinsa. Kokonaisuutta on hankala kuvata ja mallintaa (Mertala 2011: 51). Stuart Kauffmanin mukaan ”Kompleksisuudessa on kyse mahdottomuudesta tietää kaikki mahdollinen.” Se kuvaa yksinkertaisesti kompleksisuuden ydinajatuksen. Kompleksisuustieteet juontavat juurensa 1960-luvulle. Sen tunnetuin kehittäjä lienee Edward Lorenz. (Vartiainen ym. 2013: 51–53.)

Kompleksisuus on englanniksi complex ja complexity, jotka suomennetaan usein hankalaksi tai ongelmalliseksi. Parempi suomennos käsitteen merkitystä kuvaamaan on monitulkintaisuus ja monimutkaisuus. Kompleksisuus käsitteenä tuo mieleen helposti negatiivisen ilmiön. Kompleksisuusajattelussa tämä on kuitenkin väärä lähtökohta, sillä kompleksisuus käsitteenä tarkoittaa lähinnä yhteenkietoutuneisuutta. Se tarkoittaa organisaation toiminnan ja pirullisten ongelmien toisistaan riippuvaista ja vuorovaikutteista luonnetta. Kompleksisuus voidaan nähdä perusominaisuuteen, joka jollakin ilmiöllä tai asialla on. Kompleksisten ilmiöiden selvittäminen vaatii perusteellista paneutumista. (Vartiainen ym. 2013: 52; Lindell ym. 2014: 87.)

Kompleksiset systeemit ja pirulliset ongelmat liittyvät läheisesti yhteen, sillä niillä on paljon samoja luonteenpiirteitä. Molempien määrittäminen on vaikeaa, ne ovat epälineaarisia luonteeltaan ja vaativat kokonaisvaltaista, holistista otetta. Kumpaakaan ei voi palauttaa takaisin osiinsa. Vaikka molemmat näyttävät seuraavan tiettyä kuviota, ovat ne silti vaikeasti ennustettavia. Molempiin liittyy myös polkuriippuvuus eli historian vaikutus tulevaan. (Zellner & Campbell 2015: 457–478; Raisio ym. 2019: 11.)

Kompleksisessa muutoksessa on kysymyksessä sen ennakoimisen hankaluudesta, sillä syy-seuraussuhteet eivät ole selkeät. Muutos syntyy siihen liittyvien tekijöiden yhteenkietoutuneisuudesta ja ilmenee eri tavoilla. Näitä on usein todella vaikea arvioida, mikä vaikutus milläkin seikalla on ollut ja mitkä tekijät ylipäättään ovat olleet mukana vaikuttamassa tapahtumaketjuun. (Maguire, Allen & McKelvey 2011: 2.)

Kompleksisuustieteissä on erilaisia suuntauksia, jotka korostavat eri asioita. Kompleksisuusjohtaminen pohjautuu merkittävimmin kolmeen kompleksisuustieteiden ajattelu-suuntaukseen, joita ovat kova kompleksisuus, pehmeä kompleksisuus ja kompleksisuusajattelu. Kova kompleksisuus eli neo-reduktionismi pohjaa ajattelunsa matemaattiseen teoriaan, jossa kaavat ja lausekkeet ovat tärkeitä. Kova kompleksisuusajattelu perustuu yksinkertaisiin sääntöihin, joilla kompleksisia ilmiöitä voidaan saada hallintaan ja myös ennustaa niitä. Pehmeä kompleksisuus eli metaforinen koulukunta on vastakohta edelliselle. Sille on tunnusomaista kompleksisten asioiden ymmärtäminen vertauskuvien eli metaforien avulla. (Lindell ym. 2014: 87–88; Puustinen & Jalonen 2020: 18–19.)

Kolmas ajattelusuuntaus on kriittis-pluralistinen koulukunta eli kompleksisuusajattelu, joka pyrkii yhdistelemään kahden edellä esitetyn koulukunnan parhaita puolia. Kompleksisuusajattelu tähdentää ihmisten vajavaista ymmärrystä kompleksisista ilmiöistä. Tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen ymmärrys tutkiskelemalla yhteenkietoutuneita ilmiöitä kriittisesti ja monesta eri näkökulmasta. Täydellistä ymmärrystä kompleksisista ilmiöistä ei voida koskaan saavuttaa. (Lindell ym. 2014: 88.) Puustinen ja Jalonen (2020: 18) kuvaavat tätä suuntaa ymmärtäväksi kompleksisuusajatteluksi. Tähän tutkimukseen soveltuu parhaiten teoreettiseksi lähtökohdaksi ymmärtävä kompleksisuusajattelu.

Kompleksisuusajatteluun sisältyvien metaforien eli vertauskuvien avulla voidaan paremmin ymmärtää kompleksisia eli yhteenkietoutuneita ilmiöitä. Metaforia voidaan käyttää työkaluina, joilla vertauksen omaisesti kuvataan ongelman sisältöä ja kokonaisuutta. (Zimmerman ym. 2008: 144.) Organisaatioissa on usein eri alojen työntekijöitä, jokaisella on omanlaisensa ammattisanasto ja lisäksi voidaan tehdä yhteistyötä useamman organisaation kesken, jolloin ongelman ymmärtämistä voi helpottaa metaforien käyttö ratkaisutavan ongelman sisällön kuvaajana. Metaforat ovat apuna kompleksisuuden johtamisessa. (Vartiainen ym. 2013: 113; Lindell ym. 2014: 87–89.) Taulukossa 2 on lueteltu kompleksisuusjohtamiseen soveltuvia metaforia sovittaen niitä pirullisten ongelmien ominaisuuksiin, jotka on aiemmin esitelty taulukossa 1 (ks. s. 18).

Taulukko 2. Pirullisten ongelmien piirteiden ja kompleksisuusmetaforien yhteys (mukaillen Lindell ym. 2014; Lindell 2017).

Pirullisen ongelman kuvaus	Kompleksisuusmetafora
Pirullista ongelmaa voi ymmärtää vasta siinä vaiheessa, kun punnitsee erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.	Emergenssi: Eri tekijöiden välisten yhteyksien hahmottaminen voi johtaa yllättäviin kehityspolkuihin, jotka ovat ennalta arvaamattomia.
Pirulliseen ongelmaan ei koskaan saada selvää loppua.	Itseorganisoituminen: Yksittäisen tekijän muutos saa aikaan muutoksen muissakin tekijöissä dominoefektin tapaan, usein itsestään ilman ulkoista pakottamista.
Pirullisen ongelman ratkaisut ovat parempia tai huonompia, eivät koskaan oikeita tai vääriä.	Alkuarvoherkkyys: Määrittää reagoitiherkkyyttä ärsykkeisiin. Ratkaisujen paremmuus on aina subjektiivisesti määriteltävissä.
Niin pirullinen ongelma kuin ratkaisukin on aina uniikki, ainutlaatuisen.	Yhteisevoluutio: Eri tekijät kehittyvät yhdessä toisistaan riippuen luoden erilaisia vaihtoehtoja ja muokaten samanaikaisesti erilaisia ratkaisuja.
Jokainen ratkaisu on ainutkertainen.	Elävä nykyhetki: Jokainen ratkaisu muuttaa elettyä elämää ja takaisin alkutilanteeseen ei voi palata.
Ratkaisuvaihtoehtoja on aina useita.	Epälineaarisuus: Syy-seuraussuhde on usein epäselvä ja vaikeasti hahmotettavissa. Yksi tekijä voi aiheuttaa useita seurauksia.

Seuraavaksi tuodaan taulukossa 2 esitettyjä metaforia arjen tasolle, jotta ne on helpompi ymmärtää. Emergenssillä kuvataan uusien ideoiden ja asioiden spontaania innovointia tilanteessa, jossa ihmiset ovat keskenään tekemisissä ja keskustelevat yhdessä. Ratkaisuja ikään kuin pulpahtaa tietoisuuteen ilman, että ketään on määrätty tiettyä ongelmaa pohtimaan tai ratkaisemaan. Esimerkkinä tämäntyyppisestä vapaasta kommunikoinnista on kahvituolla käyty vapaa keskusteltu. (Vartiainen ym. 2013: 64; Lindell ym. 2014: 90.)

Itseorganisoituminen tarkoittaa sitä, että aina ei voida tietää, mistä jokin asia on lähtenyt liikkeelle. Itseorganisoituminen johtaa siihen, että johtajan ei tarvitse olla itse aloitteellinen pirullisten ongelmien ratkomisessa. Henkilökunta osaa itse löytää erilaisia ratkaisuja avoimen kommunikaation kautta, tekemällä yhteistyötä ja omaan ammattitaitoonsa perustuen. Tämä vaatii kuitenkin johtamistyyliä, joka mahdollistaa henkilöstön osallistumisen. Johtajalta tarvitaan kannustusta siihen, että hän antaa henkilöstölleen mahdollisuuden selvittää ongelmia itseohjautuvasti. Negatiivisena ilmiönä tästä on juoruilu. (Vartiainen ym. 2013: 63; Lindell ym. 2014: 91.)

Alkuarvoherkkyys ilmentää herkkää reagoitua ärsykkeisiin. Jos vähäiset muutokset saavat aikaan suuria vaikutuksia, voidaan organisaation sanoa olevan alkuarvoherkkä. Vähäiset asiat saattavat vaikuttaa toimintaan siten, että siitä tulee vaikeasti ennustettavaa. (Vartiainen ym. 2013: 66.) Jokainen henkilö arvioi tehdyn ratkaisun omista näkökulmistaan, jolloin tehty päätös on hyvä toiselle, mutta epätydyttävä toiselle. Kompleksisuusajattelussa myöskään johtajan ratkaisu ei ole sen parempi kuin kenenkään muun. Alkuarvoherkkyydellä kuvataan jokaisen yksilöllistä näkemystä asiasta. (Lindell ym. 2014: 91.)

Yhteisevoluutio kuvaa ympäristön merkitystä pirullisten ongelmien selvittämisessä. Samanlaisia ratkaisuja ei kannata käyttää, sillä jokainen ongelma on sidoksissa ympäristöönsä. On hyvä huomioida seuraukset, jotka aiheutuvat omasta toiminnasta, sillä kaikella on aina vaikutuksensa. Yhteisevoluutiossa organisaatio mukautuu ja muokkaa ympäristöönsä. (Vartiainen ym. 2013: 70; Lindell ym. 2014: 91.)

Elävän nykyhetken metaforalla kuvataan pirullisen ongelman ratkaisun ainutkertaisuutta. Tehty ratkaisu aiheuttaa tietyt seuraukset. Koskaan ei voida palata täysin samaan tilanteeseen, mikä oli ennen tehtyä ratkaisua, sillä ne muovaavat aina ihmisten käsityksiä. Lisäksi menneisyys muokkaa aina käsityksiä tulevasta. Johtajan toimintaan tämä vaikuttaa siten, että tapa, miten hän on hoitanut asioita, asettaa hänen tulevaisuuden toiminnalleen tietyt odotukset. (Lindell ym. 2014: 92.)

Epälineaarisuus tuo esille pirullisen ongelman yhteenkietoutuneisuuden sekä ratkaisujen moninaisuuden. Suoraviivaiset ratkaisumallit eivät toimi tällaisessa yhtälössä.

Kompleksisuusajattelun mukaan ongelmaa täytyy tarkastella epälineaarisesti, jotta voitaisiin ymmärtää kaikki eri sävyt ja vivahteet, joita pirulliseen ongelmaan liittyy. Ratkaisuvaihtoehtoja on useita, kaikkia ei voida aina edes huomioida erilaisista syistä johtuen, kuten resurssien puute, aikapula ja osaamisvaje. (Lindell ym. 2014: 92.)

Aiemmin esille tuotu Nancy Robertsin (ks. s. 23–24) näkemys yhteistyöhenkisestä pirullisten ongelmien selviytymisstrategiasta nojaa erityisesti itseorganisoitumisen ja yhteisevoluution metaforiin. Roberts tuo esille, miten yhteistyölle on tärkeää antaa kehittyä vapaasti. Jos valvotaan liikaa tai rajoitetaan työntekijöiden ideointia ja vapaata ongelmanratkaisua, vähentää se luovuutta ja innovatiivisuutta. Tällöin ongelmanratkaisu tai selviytymiskeinojen löytyminen hankaloituu.

2.3.2 Lähijohtajana kaaoksen reunalla

Organisaatiot ja ympäristöt niiden ympärillä ovat jatkuvien muutoksien kenttänä, joten perinteiset johtamisen mallit eivät enää päde samaan tapaan kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Autoritaarinen johtamistapa esimerkiksi ei kanna kompleksisessa ympäristössä, sillä kaikkivoipaisuus kaikissa asioissa ei ole enää mahdollista. Kompleksisuusajattelu on tuonut esille pirullisten ongelmien hallinnan mahdottomuuden, jonka takia onkin parempi lähestyä johtamista kaaoksen reunalla toimimisena. Kaaos ei suinkaan tarkoita, että toimintaympäristö olisi sekasortoinen. Toimiminen kaaoksen reunalla tarkoittaa enemmänkin sitä mahdollisuutta, joka johtajalle avautuu, kun hän ymmärtää organisaation uusien polkujen ja innovatiivisten ajatusten mahdollisuuden. Kaaoksen reunalla toimiminen tarkoittaa tilanteita, joita ei voi suunnitella tai hallita. (Vartiainen ym. 2013: 87–88.)

Kaaoksen reunalla toimimista kuvataan tilaksi, jossa luovuudella ja innovaatioilla on mahtavat mahdollisuudet kukoistaa (Zimmerman ym. 2008: 151). Kaaoksen reunalla on mahdollisuus sekä ongelmanratkaisuun että adaptaatioon niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla. Se on paras mahdollinen tila luovuudelle ja tehokkaalle ongelmanratkaisulle. (Hudson & Vissing 2013: 4.)

Kompleksisuusajattelussa yllätykset kuuluvat organisaatioiden luontaiseen ja

välttämättömään toimintaan. Julkisella sektorilla on totuttu välttämään yllättäviä tilanteita erilaisten mekanismien avulla, kuten tekemällä tulevaisuuden analyysyjä, osaamiskartoituksia ja suunnittelemalla tarkkaan tulevaisuuden toimintoja. Kaikkea ei silti voi ennustaa ja yllätyksellisyyttä esiintyy. Näiden ilmiöiden esiintyminen ei tarkoita, että johtaminen olisi heikkoa tai johtajat olisivat epäammattimaisia, vaan kyse on enemmänkin siitä, että tietämyksessä on puutteita. Tärkeintä on suhtautumistapa, jolla yllätyksiin reagoidaan. Kompleksisuusajattelussa yllätykset tulisi osata ottaa positiivisina, itseohjautuvuuteen ja luovuuteen sysäävinä ilmiöinä. (Vartiainen 2009: 174–175; Vartiainen ym. 2013: 75–76, 87; Laaksonen & Ollila 2017: 35.)

Organisatorinen tuska on kompleksisuusajattelun käsite ja sillä kuvataan organisaation tilaa, johon vaikuttaa erilaiset pirstaleisuuden elementit. Se voi ilmetä eri tavalla, esimerkiksi innostuksen puutteena, turhautumisena, työuupumuksena tai vuorovaikutusongelmina. Jos organisatorista tuskaa pidetään asiaan kuuluvana, luonnollisena osana toimintaa, jää pirulliset ongelmat tuskan takaa selvittämättä ja keskitytään vain kesyihin ongelmiin. Jos ymmärretään pirullisuus osana ilmiöiden luonnetta, voidaan organisatorista tuskaa vähentää. Kollektiivinen älykkyys on avainasemassa organisatorisen tuskan vähentämisessä, sillä yhteisellä ymmärryksellä ja sitoutumisella sekä yhtenäisyydellä sitä voidaan hallita. Tärkeää on yhteinen ongelmien ratkominen, vaikka konsensusta ei saavutetaisikaan. Toisten mielipiteiden arvostaminen ja kunnioittaminen on avainasemassa. (Vartiainen ym. 2013: 35–36.)

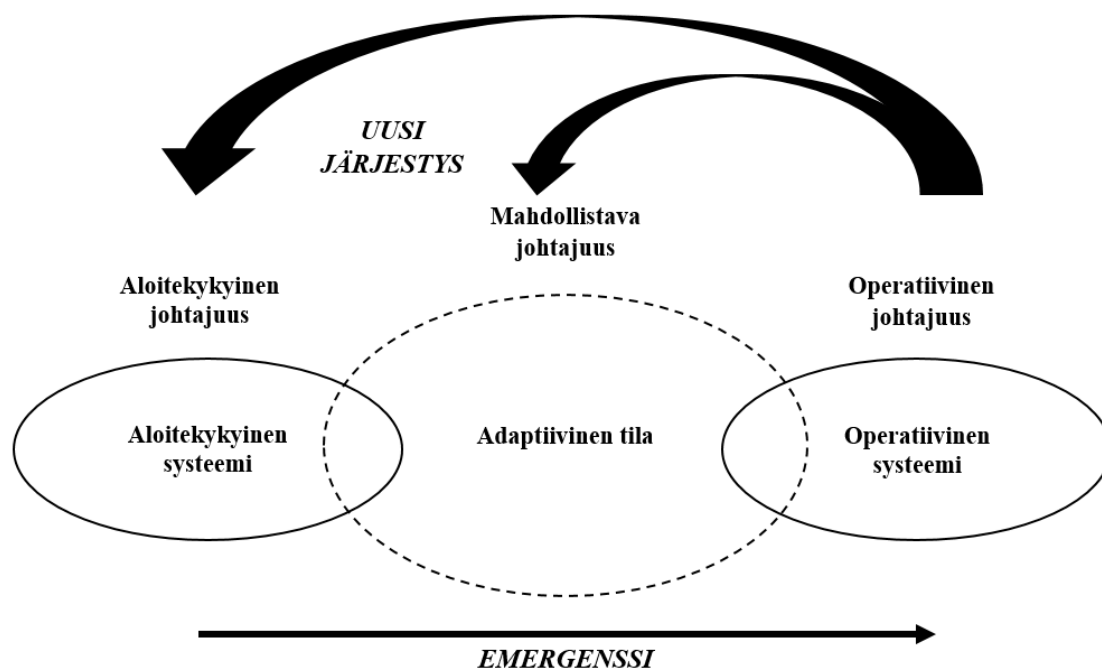
Mukautuminen ympäristön asettamiin vaatimuksiin sekä kyvykkyys spontaaniin toimintaan luovat vuoroin kaaoksen ja järjestyksen olotilan, jotka voivat olla yhtäaikaistekin läsnä organisaatiossa. Tällaisella kaaoksen reunalla syntyy uudenlaisia malleja käyttäytymiselle ja toiminnoille. Tätä kuvataan vertauskuvallisesti mahdollisuuksien avaruus - metaforalla. Jos näitä uusia toimintatapoja tai käyttäytymismalleja ei osata nähdä, saattaa se pahimmillaan johtaa jopa tilanteeseen, jossa organisaatiolla ei ole edellytyksiä jatkaa toimintaansa. (Vartiainen ym. 2013: 60.)

Puustinen (2017: 125) kuvaa kompleksisessa maailmassa ilmeneviä pirullisia ongelmia ja sitä kautta avautuvaa mahdollisuuksien avaruutta tilaksi, jossa ihmiset pyrkivät

tulkitsemaan ympäristöään, saadakseen siihen merkityksellisyyttä, ja saavuttaakseen yhteisen ymmärryksen, jotta he kykenevät toimimaan yhteistyössä. Lopulta myös tulkinta itsessään on yksi tärkeä tekijä, joka luo tilanteisiin vielä enemmän kompleksisuutta. Myös Hanén (2017: 161–162) on huomannut merkityksellistämisen (sense-making) merkityksen yhteenkietoutuneiden ja ennakoimattomien tapahtumien hahmottamisessa ja niiden johtamisessa. Merkityksellistämisen avulla voidaan tulkita tapahtunutta ja voidaan löytää toimintatapoja, jotta päästään tilanteesta eteenpäin.

2.3.3. Kompleksisuusjohtaminen

Russ Marion ja Mary Uhl-Bien (2009: 632) ovat luoneet kompleksisuusjohtajuusteorian 2000-luvun alussa. Teoria tähdentää erilaisia organisatorisia jännitteitä, joilla on tärkeä merkitys muutoksen mahdollistajana. Organisaatiossa nähdään olevan operatiivinen ja aloitteellinen systeemi, joiden välille syntyy jännitteitä. Operatiivinen systeemi sisältää muodolliset rakenteet ja suorituskyvyn, kun taas aloitteellinen systeemi luo oppimista ja innovaatiota sekä mahdollisuudet kehittymiselle. Operatiivisella puolella tärkeää on tasapainon tila ja tehokkuus, kun taas aloitteellinen systeemi pyrkii pois tasapainoisesta tilasta. Tällöin organisaation adaptaatiokyvykkyys lisääntyy ja se pystyy vastaamaan paremmin vaatimuksiin, joita kompleksisesta ympäristöstä nousee. Systeemien välistä jännitettä kuvaa kaaoksen reunalla oleminen (ks. s. 38–39). (Raisio, Puustinen & Vartiainen 2020: 110–111). Kuviossa 3 (s. 40) on kuvattu tätä kompleksisuusjohtamisen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 3. Kompleksisuusjohtamisen teoreettinen viitekehys (Raisio ym. 2020: 111, mukailtu lainaus teoksista Uhl-Bien & Arena 2017; Uhl-Bien & Arena 2018).

Operatiivinen johtajuus kuvastaa organisaation olemassa olevaa johtoa. Aloitekykyinen, aloitteellinen johtajuus ei liity mihinkään tiettyyn hierarkian tasoon, vaan sen toteuttaminen on mahdollista kenelle tahansa, millä hierarkian tasolla tahansa. Mahdollistava johtajuus yhdistää kaksi edellä mainittua systeemiä toisiinsa. Levitetään emergenssiä, kuten luovuutta ja oppimista. Tällöin pyritään siirtämään uusia ideoita ja luovuutta operatiivisiin systeemeihin. Mahdollistavat johtajat pyrkivät purkamaan sektorikeskeistä toimintaa, hyväksymään epävarmuutta ja tekemään konfliktit näkyviksi. Tavoitteena on horjuttaa tasapainoa, kuitenkin sellaisissa rajoissa, että henkilöstö voi kokea turvallisuutta. (Raisio ym. 2020: 111–113.)

Kompleksisuuden johtamisessa keskeistä on vallan ja vastuun jakaminen itseohjautuville ryhmille. Johtajuuteen ei kuulu kontrollerina toimiminen, vaan johtajan roolina on toimia mahdollistavana johtajana. Tärkeää on luovuuden ja itsenäisyyden mahdollistaminen, avoin tiedottaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu. Uusien ja toimivien

työskentelytapojen kokeilua kannustetaan. Näin toimimalla johtajan muodollinen asema ei korostu, vaan se on enemmän asiantuntijapohjaista. Vastuuta saa ottaa kuka tahansa, riippuen asiasta. Mahdollistava johtaja luottaa työntekijöihinsä ja kannustaa heitä tekemään erilaisia kokeiluja. Hän arvostaa vahvaa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Samalla työyhteisön sosiaalinen pääoma vahvistuu. (Laaksonen & Ollila 2017: 35–36, 41.)

Kompleksisuuden johtamisen periaatteita on kuvattu seitsemän. Ne antavat johtajalle osviittaa, miten selviytyä pirullisista ongelmista. Periaatteet on esitetty taulukossa 3. (Vartiainen ym. 2013: 87–98; Lindell ym. 2014: 92–97.)

Taulukko 3. Kompleksisuusjohtamisen periaatteet (Vartiainen ym. 2013; Lindell ym. 2014).

Kompleksisuusjohtamisen periaatteet
1. Älä kesytä pirullista ongelmaa – hyväksy se sellaisenaan.
2. Älä pyydystä perhosta – anna sen lentää vapaasti.
3. Älä oletaa saavuttavasi täydellisyyttä – pyri parhaaseen mahdolliseen.
4. Älä oletaa tuntevasi ongelmaa entuudestaan – suhtaudu siihen, kuin se olisi uniikki.
5. Älä usko olevasi aina oikeassa – myönnä olevasi joskus vähemmän oikeassa.
6. Älä jää lukkojen taakse – pidä ovesi avoinna.
7. Älä unohda arkista toimintaa – arki vaikuttaa paljon organisaatiosi kehitykseen.

Seuraavaksi käydään kompleksisuusjohtamisen periaatteita tarkemmin läpi arjen tasolla. Johtaja ei aina kykene tunnistamaan ongelman pirullisuutta, vaan pyrkii ratkaisemaan sen kesyn ongelman ratkaisutavoilla. Tällainen ongelman kesyttäminen voi olla jopa vakiintunut tapa. Ongelman käsittely on tällöin liian yksioikoista, tehdään liian nopeita

päätöksiä tai jopa unohdetaan koko ongelma täysin. Toisinaan johtajan voi olla vaikea hyväksyä, että omassa yksikössä ilmenee pirullisia ongelmia. Sen sijaan, että kielletään ongelmat, on syytä hyväksyä ne ja ymmärtää, että jokaisessa organisaatiossa ilmenee pirullisia ongelmia. Tällöin haasteellisuus voidaan kääntää voimavaraksi. Hyväksymisen kautta toimintakulttuuri voidaan jopa saada kohentumaan. Voidaankin sanoa, että ei kannata kesyttää pirullista ongelmaa, vaan parempi on hyväksyä se sellaisenaan. (Vartiainen ym. 2013: 89; Lindell ym. 2014: 93.)

Muutos on organisaatioiden luontainen tila, jolloin useat pirulliset ongelmat selvitetään hallinnoimalla muutokset avoimella otteella. Luovuus ja idearikkaus ovat tärkeitä elementtejä muutoksien läpiviennissä. Uudet ideat ja innovatiivisuus voivat motivoida organisaation jokaista tasoa johdosta työntekijöihin sidosryhmineen ylläpitämään muutoksille avointa ilmapiiriä. Estämällä muutos kaikin mahdollisin keinoin organisaatio ei pääse kehittymään eteenpäin. Voidaan siis ajatella vertauskuvallisesti, että ei kannata pyydystää perhosta, vaan mieluummin antaa sen lentää vapaasti. (Vartiainen ym. 2013: 90; Lindell ym. 2014: 93–94.)

Kompleksisuusajattelussa täydellistä lopputulosta ei ole. Sen sijaan on joukko erilaisia ratkaisuja, jotka voivat olla kaikki hyviä. Tavoitteena on etsiä paras mahdollinen. Voidaan etsiä erilaisia polkuja ja valita niistä paras mahdollinen, joka vie parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tätä mahdollisimman oikean polun etsintää ja valintaa kuvataan kaaoksen reunalla toimimiseksi. Se edellyttää epävarmuuden sietokykyä, sillä tarkkoja ohjeita on vaikea antaa. Esimiehen rooli onkin enemmän mahdollistaja. Luottamalla omaan henkilöstöön ja organisaatioon hän kykenee ohjaamaan sen toimintaa kokonaisuutena. Näin ollen ei kannata olettaa saavuttavansa täydellisyyttä, vaan pyritään parhaaseen mahdolliseen. (Vartiainen ym. 2013: 90–91; Lindell ym. 2014: 94.)

Organisaatioissa esiin tulevat ongelmat saattavat tuntua tutuilta ja niitä ratkaistaan samoilla keinoilla, kuin aikaisempia ongelmia on ratkaistu. Pirullisissa ongelmassa tällaiset samanlaiset ratkaisut eivät toimi, sillä syyt ongelman taustalla voivat olla hyvin erilaiset, kuin päällepäin vaikuttaa. Samat ratkaisut eivät sen takia enää päde uuteen, vaikkakin samankaltaiselta vaikuttavaan tilanteeseen. Rutiininomainen ongelmien selvittäminen ei

tule koskaan kyseeseen pirullisten ongelmien kanssa. Muutoksia tulee havainnoida herkästi, jolloin johtaja kykenee tunnistamaan ongelmien ainutlaatuiset piirteet ja siten saada luovia ongelmanratkaisuideoita. Voidaan ajatella, että ei kannata olettaa tuntevansa ongelmaa entuudestaan, vaan siihen kannattaa suhtautua kuin se olisi uniikki. (Vartiainen ym. 2013: 93; Lindell ym. 2014: 94.)

Kompleksisuusajattelun mukaan yhteenkietoutuneissa toimintaympäristöissä on selvää, että johtaja ei voi olla erehtymätön. Kompleksinen toimintaympäristö on luonteeltaan sellainen, että se aiheuttaa toiminnassa ja tulkinnoissa virheellisyyksiä. Kompleksisuuden johtamisessa ammattitaitoinen johtaja on sellainen, joka kykenee muuttamaan mielensä, jos siihen on perusteltu syy. Tällöin hän pystyy mukautumaan kaikkiin muutoksiin, joita toimintaympäristössä ilmenee. Tärkeää on, että johtaja ei usko olevansa aina oikeassa, vaan myöntää olevansa joskus vähemmän oikeassa. (Vartiainen ym. 2013: 94–95; Lindell ym. 2014: 95.)

Avoimuus ja yhteistyö ovat avaimia kompleksisuuden johtamisessa. Jos johtamistapana on autoritääriäinen malli, sen avulla harvoin päästään ratkaisuihin pirullisten ongelmien käsittelyssä. Päätöksillä ei ole tuolloin organisaation tukea. Ratkaisu voi olla aivan väärä, koska kaikkea tietoa ei ole käytetty asian ratkaisussa. Autoritaarinen johtaja ei myöskään tee yhteistyötä, vaan hän tekee yksin päätökset. Mikäli johtaja pystyy olemaan avoin ja yhteistyössä niin oman organisaation kuin yhteistyötahojenkin kanssa, selviytyy hän parhaiten pirullisista ongelmista. Osallistamalla henkilöstö yhteisen asian käsittelyyn saati tehty päätös parhaan hyväksynnän ja se motivoi henkilöstöä toteuttamaan tehtyä ratkaisua. Luovuttaessaan osan valtaa henkilöstölleen johtaja saa samalla lisää valtaa lisäämällä päätösten legitimitettä ja myös organisaatiokulttuurin myönteisyyttä. Tärkeää on, että johtaja ei jää lukkojen taakse, vaan pitää ovensa avoimena. (Vartiainen ym. 2013: 95–96; Lindell ym. 2014: 95–96.)

Johtajan on tärkeä osallistua työyhteisönsä epäviralliseen kommunikaatioon, kuten kahvipöytäkeskusteluihin ja käytäväkeskusteluihin. Usein epävirallinen toiminta on innovatiivista ja se saattaa vaikuttaa toimintaan enemmän kuin virallinen toiminta. Pirullisten ongelmien selvittämisessä oleellista on saada kokonaiskuva koko työyhteisön arjesta, niin

virallisesta kuin epävirallisesta. Tällöin ei pidä unohtaa arkista toimintaa, sillä arki vaikuttaa paljon organisaation kehitykseen. (Vartiainen ym. 2013: 98; Lindell ym. 2014: 97.)

Kompleksisuuden johtamisessa on keskeistä yhteistyö henkilöstön, mutta myös eri tahojen kesken. Näitä ovat esimerkiksi eri henkilöstöryhmät, ammattialat, eri organisaatiot ja sidosryhmät. Yhteistyössä pyritään löytämään parhaat mahdolliset ratkaisut pirullisiin ongelmiin. Johtajan viisautta on se, että hän kykenee tarvittaessa muuttamaan mielensä. Omalla toiminnallaan, joka antaa kaikille mahdollisuuden osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn, hän rohkaisee erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytymisessä. (Lindell ym. 2014: 97.)

2.4. Perusturvan kompleksisuusjohtaminen

Kompleksisuuden johtamisessa on tarpeen yhdistää sosiaali- ja terveysalan ammatillinen johtamispätevyys ja kompleksisen organisaation tarpeet, kuten yllättävien tilanteiden käsittely. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation ulkopuolelta tulevat tarpeet, kuten sote-uudistus, tai organisaation sisäiset tarpeet, esimerkiksi yksiköiden yhdistäminen. Epävarmuutta aiheuttavat asiat on syytä ottaa keskusteluun, jotta voitaisiin löytää ilmiön hyvät puolet ja kehittää työtä ja toimintoja hyvien elementtien varassa. (Laaksonen & Ollila 2017: 35–36.)

USA:ssa terveydenhuollon johtajille tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että johtajia kiinnosti kompleksisuustieteet erityisesti siksi, että johtajat olivat turhautuneet perinteisiin tapoihin hoitaa ongelmia, jotka eivät tuottaneet tuloksia. He eivät enää luottaneet niihin metodeihin, joita heille oli opetettu. Vaikka he työskentelivät ongelmien parissa miten paljon tahansa, he eivät saavuttaneet tuloksia. Tulevaisuuden ennustaminen oli vaikeaa, ja suunnitelmat eivät toteutuneet niiden mukaisesti. Kompleksisuustieteet antoivat heille vaihtoehdoisen tavan katsoa eteenpäin. Toinen asia, joka tutkimuksessa tuli esille, oli resonanssi. Terveydenhuollon johtajat saivat tieteellisen pohjan asioille, joita he jo tiesivät kokemuksensa kautta intuitiivisesti. He eivät olleet omien ajatustensa ja intuitioidensa kanssa yksin. He saattoivat käyttää tätä tietämystään perusteellisemmin hyväkseen, koska

se sai tieteellisen teorian ja mallit sekä hyväksynnän. (Zimmerman ym. 2008: 3–4.)

Erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen verkostoa ja siinä ilmenevää vuorovaikutusta on tutkittu kompleksisuusteorian viitekehyksestä käsin. Tutkimuksen mukaan esimies voi vähentää kokemaansa organisatorista tuskaa, jos hän kykenee ymmärtämään yhteenkietoutuneisuutta ja myös hyväksymään sen ilmiönä. Sosiaali- ja terveysalalle liittyy aina yllätyksellisyys ja tilanteiden ennakoimisen vaikeus, ja sen kanssa on vain opittava tulemaan toimeen. Verkostoissa on mukana monia henkilöitä ja mitä useampi ihminen on mukana, sitä enemmän heidän välillään on erilaisia suhteita. Suhteet kytkeytyvät toisiinsa eri tavoin, jolloin yhteenkietoutuneisuus korostuu. Alkaa esiintyä emergenssiä eli asioita pulpahtelee esille uusin tavoin. Tästä voi olla seurauksena ennakoimattomia tilanteita. (Puustinen 2017: 152.)

Kompleksisuusteoria on teoria, joka sopii erityisen hyvin organisaatiokäyttäytymisen kuvaamiseen, ja erityisesti se sopii terveydenhuollon organisaatioihin. Siihen on turvauduttu erilaisilla terveydenhuollon kentillä, esimerkiksi äitiyshuollossa, hoitotyön johtamisessa, mutta myös sosiaalihuollon puolella, esimerkiksi vanhainkodeissa. Terveydenhuollon monimutkaisuuden selitykset, jotka ilmenevät lääkäreiden, hoitajien ja kaikkien moniammatillisten tiimien henkilöstön käyttäytymisessä ja tavoissa, asettavat haasteita heidän yksipuoliseen käyttäytymiseensä. Kompleksisuus terveydenhuollossa haastaa erityisesti järjestyksen ja suunnittelun viitekehyksen. (Paley & Eva 2011: 269.)

Terveydenhuollon arkea on kuvattu hoitajien näkökulmasta. Terveydenhuollon kompleksisuus edellyttää hoitajilta sekä yksilöllistä että yhteisöllistä ongelmanratkaisua pyrkiesään ratkaisemaan erilaisia ongelmia, joita työn ennustamaton luonne tuo esiin. Tähän vaikuttaa muun muassa jatkuva yhteistyö erilaisten ammattilaisten kanssa, jotka työskentelevät eri yksiköissä. Oman lisänsä tuovat myös potilaat sekä heidän omaisensa. Samalla kun hoitajat ylläpitävät näitä haastavia kommunikaatiotilanteita vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa, tekevät he hoitotyötä hoitaen haastavia sairauksia, kirjaavat ylös sekä toimenpiteensä ja potilasohjeet, toimien yllätyksellisessä ympäristössä, jossa voi tapahtua hetkenä minä hyvänsä mitä tahansa. Kaiken lisäksi tavoitteena on laadukas ja turvallinen potilaiden hoito. (Fairchild 2010: 353–354.)

Nykyisin terveydenhuollon työskentely-ympäristö on niin kompleksinen, että se aiheuttaa helposti motivaation ja moraalisen tyytyväisyyden heikkenemistä. Emotionaalinen stressi lisääntyy ja se aiheuttaa myös hoitajien loppuunpalamista ja jopa alan vaihtoa. Kompleksisessa terveydenhuollon kontekstissa hoitajat tarvitsevat herkkää, reagoivaa johtajuutta ja organisaation tukea säilyttääkseen sisäisen motivaation, moraalisen herkkyyden ja huolehtivan asenteen potilaiden hoitamisessa. (Fairchild 2010: 353–354, 360.)

Kompleksisuusjohtamisen on kuvattu olevan hieman ”sotkuista”, ja se on vain hyväksyttävä ja sen kanssa on opittava elämään (Cilliers 2005: 261). Muutos on kompleksisuusajattelun mukaan luontaista ja myös elinehto, jotta ylipäänsä voidaan selviytyä eteenpäin. Muutokset luovat otollisen ilmapiirin pirullisten ongelmien syntymiselle. Kompleksisuusajattelun kautta pirullisia ongelmia voidaan tarkastella osana johtamisen arkea, näin myös perusturvan organisaatiossa. (Lehto 2014: 4–5; Lindell ym. 2014: 86.)

3. TUTKIMUKSEN KOHDE, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAI- NEISTON ANALYYSI

3.1. Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuskohteena oleva organisaatio on Kuntayhtymä Kaksineuvoinen, joka on 1.1.2007 perustettu perusterveydenhuollon organisaatio. 1.1.2009 kuntayhtymä laajeni ottaen haltuunsa myös alueensa sosiaalihuollon palvelut, kuten ikäihmisten palvelut ja sosiaali- ja perhepalvelut. Kuntayhtymä Kaksineuvoinen sijaitsee Kauhavan kaupungin ja Evijärven kunnan alueilla. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2019: 3). Asukasmäärä kuntayhtymän alueella on noin 18 150. Lappajärven erosi 1.1.2019 Kuntayhtymä Kaksineuvoisesta liittyen Järvi-Pohjanmaan perusturvan kuntayhtymään. Kaksineuvoisen vakituisen henkilökunnan määrä lokakuussa 2019 oli 595 työntekijää ja lisäksi määräaikaista työntekijöitä oli 136, yhteensä työntekijöitä oli 731. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2020b: 3).

Kuntayhtymä Kaksineuvoinen järjestää alueensa perusturvan palvelut. Palvelut on jaettu neljään sektoriin: terveystyö, ikäihmisten palvelut, sosiaali- ja perhepalvelut sekä hallinto- ja tukipalvelut. Kuntayhtymän johdossa on kuntayhtymän johtaja. Tulosaluejohtajia ovat ylilääkäri ja hoitotyön johtaja (terveyspalvelut), ikäihmisten palvelujohtaja ja sosiaalipalvelujen johtaja. Kuntayhtymän johtaja vastaa hallinto- ja tukipalveluista. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2020a: 4–5, 21). Poliittisesta päätöksenteosta vastaa kuntayhtymän yhtymähallitus, jossa on edustajat molemmista jäsenkunnista (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2019: 4).

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hoito- ja hoivatyön sekä sosiaalityön lähijohtajat. Lähijohtajuutta on teoreettisesti tarkasteltu lähemmin johdannossa (ks. s. 9–11). Eri tasoisia johtajia on Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa yhteensä kaikkiaan 34, joista asiakasrajapinnassa työskenteleviä lähijohtajia 29, sen lisäksi on tulosaluejohtajat ja kuntayhtymän johtaja. Tutkimusluvan myönsi kuntayhtymän johtaja Antti Perkkalainen kesällä 2019. Koska haastatteluvaihe siirtyi syksyille 2020, vahvistettiin tutkimusluvan voimassaolo vielä uudelleen kuntayhtymän uudelta vs. johtajalta Piia Kujalalta suullisesti kesäkuussa 2020.

Haastateltavat lähijohtajat valittiin kohderyhmäksi sillä perusteella, että he edustavat perusturvan eri palveluita ja heillä on vähintään viisi johdettavaa työntekijää alaisuudessaan. Haastateltavaksi valittiin eri ikäisiä lähijohtajia, joilla sosiaali- ja/tai terveysalan työkokemuksen pituus vaihteli. Haastateltavien valintaan vaikutti myös johtamiskokemuksen pituus, sillä kohderyhmäksi haluttiin niin kokeneita konkareita kuin esimiestyön alkumetreillä olevia lähijohtajia. Lisäksi kohderyhmään pyrittiin saamaan erilaisia lähijohtajia, joilla esimiestyön toteuttamisen tapa vaihtelee sen mukaan, miten työ on organisoitu. Osalla lähijohtajista työntekijöitä on useassa eri toimipisteessä, osalla johdettavat työskentelevät asiakkaiden kodeissa, kun taas osa lähijohtajista on työntekijöidensä ympäröiminä koko ajan. Kohderyhmäksi haluttiin sellaisia haastateltavia, jotka työskentelevät aivan perustyön äärellä, lähellä työntekijöitä, asiakkaita ja omaisia. Tavoitteena oli saada kohderyhmäksi palvelualueittain tietty määrä lähijohtajia työntekijöiden prosentuaalisen osuuden mukaan. Tämä ei kuitenkaan täysin toteutunut. Hallinto- ja tukipalveluiden lähiesimiehet rajattiin tutkimuksesta pois.

Tutkimuksessa haastateltiin 12 Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveyspalveluiden, ikäihmistien palveluiden ja sosiaalipalveluiden lähijohtajaa. Haastattelukutsun sai 16 lähijohtajaa, joista suostumuksensa antoi 12 lähijohtajaa. Yhdellä kutsun saaneista ei kriteerit johdettavien määrässä täyttyneet, muut kolme haastattelusta kieltäytyntä ei halunnut tai ehtinyt osallistua haastatteluun. Tavoitteena ollut vähintään 12 haastateltavaa kuitenkin toteutui.

Tutkimuksen kohteena olleilla 12 lähijohtajalla oli työkokemusvuosia perusturvan alalla yhteensä 301 vuotta, keskiarvon ollessa 25 vuotta. Vaihteluväli työkokemuksen määrässä oli 12–36 vuotta. Johtamiskokemusta haastatelluilla oli yhteensä 85 vuotta. Keskimäärin johtamiskokemusta heillä oli seitsemän vuotta. Johtamiskokemus vaihteli yhdestä vuodesta 23 vuoteen. Työkokemusta ja johtamistyökokemusta haastatelluilla oli niin Kuntayhtymä Kaksineuvoisesta kuin muista julkisista sote-organisaatioista, osalla oli työkokemusta myös yksityispuolella työskentelystä. Taulukossa 4 (ks. s. 49) on eritelty lähijohtajien työ- ja johtamiskokemusvuodet.

Taulukko 4. Lähijohtajien työ- ja johtamiskokemusvuodet.

työkokemus	lähijohtajien lkm	johtamiskokemus	lähijohtajien lkm
11–20 vuotta	4	0–4 vuotta	4
21–30 vuotta	3	5–9 vuotta	4
31–40 vuotta	5	10–20 vuotta	3
		yli 20 vuotta	1

Haastatelluilla lähijohtajilla oli johdettavinaan yhteensä 348 vakituista työntekijää ja sen lisäksi paljon määräaikaaisia sijaisia. Keskiarvo oli 29 vakituista työntekijää yhtä lähijohtajaa kohden. Vaihtelua johdettavien määrässä oli kahdeksasta työntekijästä 53:een. Taulukossa 5 on eriteltyinä, minkä kokoinen vakituinen henkilöstö kullakin haastatellulla lähijohtajalla oli.

Taulukko 5. Lähijohtajien vakituisen henkilöstön lukumäärä.

Henkilökunnan lukumäärä	lähijohtajien lukumäärä
alle 10	3
11–20	2
21–30	2
31–40	1
41–50	3
yli 50	1

3.2. Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteenä on se, että se aineiston keruu toteutetaan todellisissa tilanteissa.

Lähtökohtana on kerättävän aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Tavoitteena on saada selville odottamattomia asioita ja ilmiöitä, ymmärtää tutkimuskohdetta, löytää merkityksiä, tehdä tulkintoja ja ymmärtää tutkittavien näkökulmia. Esille nousevat asiat ovat ainutlaatuisia ja aineistoa ei voi siten yleistää. Taustalla on usein kuitenkin perusolettamus, että se, mikä yksityisessä ilmiössä on merkittävää, toistuu usein, kun tarkastellaan yleisemmällä tasolla samanlaista ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 164, 181–182.)

Kuvattaessa todellista elämää laadullisen tutkimuksen keinoin on hyvä huomioida tutkimuskohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tapahtumia tai ilmiöitä ei voi irrottaa asiayhteyksistään eikä pilkkoa osiin, sillä ne vaikuttavat toisiinsa monen suuntaisesti. Tutkijan omat arvot viitoittavat sitä todellisuutta, mitä hän pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään. Lisäksi tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus luo erilaiset puitteet tietojen keräämiselle laadullisessa tutkimuksessa, jolloin tutkimuksen kohde ei ole tutkijasta riippumaton. Empaattinen ymmärrys henkilökohtaisen osallistumisen kautta määrittelee laadullista tutkimusotetta. Siten tutkimuksen objektiivisuus ei toteudu samalla tavalla, kuin perinteisesti on ajateltu. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 23–24; Hirsjärvi ym. 2009: 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohteen valinnassa ei käytetä satunnaisotantaa, vaan kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti, pyrkien mahdollisimman edustavaan aineistoon. Tällöin tärkeintä on saada kokoon sellainen aineisto, josta saadaan ilmiöön liittyvää tietoa mahdollisimman kattavasti. Laadullisen tutkimuksen aineiston koko voi vaihdella laajasti. Koska yleistykseen ja säännönmukaisuuksiin ei pyritä, ei ole tarkoituksenmukaista saada mahdollisimman laajoja aineistoja. Pelkästään sattumanvaraisten ja subjektiivisten kokemusten esilletuominen ei kuitenkaan ole tarkoitus, vaan aineiston laajuuden tulee olla harkittu. Yleisesti voidaan sanoa, että aineiston laajuus on riittävä silloin, kun esille ei enää tule uutta asiaa, vaan jo esille tulleet teemat toistuvat. Joskus tutkimuskohteena voi olla yksikin tapaus. (Hirsjärvi ym. 2009: 181; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013: 117.)

Tutkimusmenetelmän avulla kerätään erilaisia havaintoja tutkimuskohteesta ja se koostuu

erilaisista tavoista ja käytännöistä. Metodi eli menetelmä on menettelytapa, jonka avulla tutkittavasta kohteesta etsitään tietoa. Menetelmien valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa ollaan etsimässä ja mistä sitä saadaan. Laadullisen aineiston hankinnassa on hyvä käyttää sellaisia tutkimusmetodeja, joita käyttämällä tutkittavien ihmisten ajatukset tulevat kuuluville. Tällaisia ovat esimerkiksi osallistava havainnointi, ryhmähaastattelu, teemahaastattelu ja erilaiset tekstianalyysit. (Hirsjärvi ym. 2009: 164; 183–184.)

Tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi valittiin eri perusturvan sektoreita edustavia lähijohtajia, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen läpileikkaus koko perusturvan alalta. Lisäksi kohteeksi valittiin pitkän esimiesuran omaavia, mutta myös lähiesimiesuran alkutaipaleella olevia lähijohtajia. Lisäksi kohderyhmään haluttiin saada eri tavalla organisoitua lähiesimiestyötä edustavia lähijohtajia. Tällä tavalla pyrittiin saamaan mahdollisimman edustava aineisto, joka kattaisi mahdollisimman laajasti lähijohtajuuden koko kirjon. (Ks. s. 48 tarkempi erittely kohderyhmästä.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat tiedossa ja haastattelu etenee niiden pohjalta. Sen sijaan kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkkaan ja niillä ei ole tiettyä järjestystä. Teemahaastattelua vapaampi haastattelu on avoin tai syvähaastattelu, kun taas strukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa kysymykset on muotoiltu tarkasti ja niiden esittämisjärjestys on tarkasti määritelty ennakkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48; Hirsjärvi ym. 2009: 208–209.)

Teemahaastattelussa tutkija luo itselleen haastattelun tueksi teema-alueista listan, joka perustuu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin. Teemat ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia aiheita. Haastattelun kuluessa niin haastattelija kuin haastateltava voivat tarkentaa kysymyksiin teemoja. Siten tilanne on vuorovaikutteinen, joka etenee yksilöllisesti. Teemojen tulee olla niin väljiä, jotta tutkittavaan ilmiöön sisältyvät moninaiset seikat pääsevät tulemaan ilmi. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 66–67.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko esitettiin yhdellä perusturvan ammattilaisella, jolla oli johtamiskokemusta. Esitestauksen pohjalta lomaketta hieman selkiytettiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä voi vaihdella. Tapaustutkimuksessa voi olla vain yksikin haastateltava. Survey-tutkimuksessa valitaan otos, joka edustaa perusjoukkoa. Jos haastateltavien määrä on liian pieni, ei voida tehdä minkäänlaisia yleistyksiä tuloksista. Liian suuren määrän ongelma on puolestaan syvällisten tulkintojen tekemisen vaikeus. Tyypillisin haastateltavien määrä on noin 15. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä mieluummin kuin otoksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 58–59.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 12 lähijohtajaa. Haastattelija huomioi haastattelujen kuluessa, että lähijohtajien kerronta alkoi toistaa samoja teemoja, jolloin voitiin todeta, että aineisto on riittävä, eikä ole syytä kutsua enempää lähijohtajia haastatteluun. Tässä ilmiössä on kyse saturaatiosta, aineiston kylläntymisestä, jolloin haastatteluissa alkaa tulla samat asiat esille. Uutta aineistoa ei enää tule esille, vaikka haastattelujen määrää lisätään. Näin ollen voitiin todeta, että koossa oli riittävä aineisto, joista voidaan tehdä tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2009: 182.)

Tässä tutkimuksessa kohderyhmälle lähetettiin ensin sähköpostilla henkilökohtainen haastattelupyynnö, jonka liitteenä oli saatekirje (liite 2, ks. s. 125). Lähijohtajaa pyydettiin vastaamaan sähköpostitse, haluaako osallistua tutkimukseen sekä ilmoittamaan hänelle sopivia ajankohtia haastattelun toteuttamiseksi. Tämän jälkeen heille lähetettiin teema-haastattelurunko (liite 3, ks. s. 126) tarkentavine kysymyksineen etukäteen pohdittavaksi. Samalla haastatteluaika vahvistettiin.

Haastateltaville lähiesimiehille pirulliset ongelmat ja kompleksinen perusturva ovat työn kautta varmasti tuttu ilmiö, vaikka teoreettinen tietopohja ja termit voivatkin olla heille täysin vieraita. Haastattelukutsussa oli esitetty tutkimuksen nimi ”Pirulliset ongelmat perusturvan lähijohtamisessa”, jossa käsite pirullinen ongelma mainittiin. Haastattelun alussa haastattelija kuitenkin selvensi, että keskustelussa haastateltavan ei tarvitse takerua pirullisuuteen vaan pohditaan kaikenlaisia ongelmia, helppoja, haastavia ja kaikista haastavampia ongelmia. Etukäteen haastateltaville lähetetyssä teemakysymyslomakkeessa ei tuotu esille pirullisen ongelman käsitettä lainkaan, vaan kysymykset muotoiltiin haastava ongelma -käsitteen avulla. Haastattelija pyrki haastattelun kuluessa

tarkentamaan kaikkein haastavampien ongelmien teemaa, jotta esille saatiin kaikista hankalimpia ongelmia, joista joku saattoi olla pirullinen ongelma.

Haastattelut toteutettiin korona-ajalle tyypillisesti etäyhteyksien kautta, jotta vältetään mahdollisimman paljon sosiaalisia kontakteja viruksen leviämisen ehkäisemiseksi. Tämä toi samalla myös tehokkuutta ajankäyttöön. Kymmenen haastattelua toteutettiin teams-etäyhteyden avulla tietokoneella ja kaksi haastattelua toteutettiin puhelinhaastatteluna. Kaikilla haastatelluilla ei ollut kuvayhteyttä käytettävissä ja osan kanssa tekniikka ei aina toiminut, jolloin live-kuvan sijaan näkyi tietokoneen ruudulla pelkkä pysäytyskuva. Mutta äänen kanssa kaikki toimi ja haastattelut saatiin toteutettua, kuitenkin toisin, kuin alun perin oli suunniteltu. Yhden pirullisen ongelman vaikutukset ulottuivat siten tutkimuksen toteutukseenkin.

Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun 2020 aikana. Haastattelut kestivät 55 minuutista puoleentoista tuntiin (1,5 h). Keskimääräinen haastattelun kesto oli 75 minuuttia. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti haastattelurungon teemojen mukaisesti. Haastateltavat kertoilivat vapaasti etukäteen pohtimiaan asioita, ja haastattelun kuluessa haastattelija pureutui asioihin syvällisemmin, hakien syvällisempää pohdintaa. Haastateltavat olivat hyvin syventyneet haastattelun teemoihin ennen haastattelua, joten haastattelut sujuivat hyvin ja keskustelu oli kertoilevaa ja pohtivaa, vastavuoroista keskustelua aiheen teemoista. Haastattelijan oli helppo vain syventää aiheita ja hakea ilmiöön liittyviä tulkintoja.

Tutkimusaineisto saatiin haastattelujen tuotoksena. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin eli kirjoitettiin auki tekstiksi. Litterointivaiheessa tulee päättää, miten tarkasti se tehdään: kirjoitetaanko pelkästään puhuttu teksti vai lisäksi vuorovaikutukseen liittyvät muut seikat, kuten naurahdukset, puheen sävyt, painotukset, puheen katkokset, jne. Jos vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä tarvitaan tutkimustulosten analyysissä, on ne tarpeen myös litteroida. Mikäli analyysivaiheessa tehdään sisällön luokittelua ja teemoittelua, riittää pelkän puhutun sisällön litteraatio ja mahdollisesti yksinkertaiset vuorovaikutuksen piirteet merkitään ylös. (Ronkainen ym. 2013: 119.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin kirjoittamalla auki haastatteluista puhuttu teksti.

Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 79 koneella kirjoitettua A4-sivua. Vaihteluväli oli 4–8 sivua haastateltavaa kohti, keskimäärin 6,5 sivua kirjoitettua tekstiä haastateltavaa kohti. Mahdolliset haastattelijan huomioimat vuorovaikutukseen liittyvät tekijät kirjattiin ylös, kuten ”nauria”, mutta syvällisiä tulkintoja itse vuorovaikutuksesta ei ole tarpeen tehdä, sillä ne sisältävät aina myös tulkintaa puhutusta kielestä. Lisäksi teams-haastattelussa teknisten haasteiden takia ei aina ollut live-kuva saatavilla, vaan haastateltavasta näkyi pelkkä pysäytyskuva. Puhelinhaastattelussa ei kuvayhteyttä ollut lainkaan. Tällöin haastattelussa ei nähdä ilmeitä ja eleitä, vaan pelkästään puhuttu teksti, äänensävyt, nauru tai puheen tauotus.

3.3. Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analysointivaiheessa tutkija tutustuu kerättyyn aineistoon ilman ennakkokäsityksiä. Aineistosta eritellään, millaista aineisto on ja millaisia asioita sieltä nousee esille. Etsitään mielenkiintoisia asioita, joita on tuotu esille. Aineiston analysointi on prosessi, jossa teoria ja kerätty aineisto saatetaan keskusteluyhteyteen keskenään. Analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pilkotaan osiin. Pilkkomalla materiaalia sitä voidaan luokitella ja jäsentää. Toisessa vaiheessa analyysin havainnot siirretään teoreettisesta viitekehuksesta nouseviin yhtäläisyyksiin tai eroihin. Kolmannessa vaiheessa havainnot, jotka on tehty aineistosta, tarkastellaan tutkijan oman ajatusmaailman kautta. Siinä haetaan tulkintaideoita. Tätä vaihetta kutsutaan luennaksi. (Ronkainen ym. 2013: 124–126.)

Hirsjärvi & Hurme (2008: 136, 143–144) esittävät, että analysoitaessa laadullista tutkimusta on analyysiprosessissa kaksi toisiinsa kytkeytyvää vaihetta. Analyysivaihe sisältää aineiston luokittelua, jossa kokonaisuutta pilkotaan osiin, luokitellaan sitä ja yhdistellään tehtyjä luokkia. Synteesivaiheessa puolestaan edetään uudelleen kokonaisuuksiin, tehdään tulkintoja sekä hahmotellaan tutkittavaa ilmiötä ja tutkitun teorian yhtäläisyyksiä tai eroja. Analyysitekniikkoja on monenlaisia, samoin työskentelytavat ovat erilaisia. Ei voida sanoa yhtä ja ainutta oikeaa tapaa työstää aineistoa.

Tässä tutkimuksessa sisällön analyysiä lähdettiin tekemään teoreettisesta viitekehystä nousseiden teemojen mukaisesti pitäen koko ajan mielessä tutkimuskysymys ja sitä täydentävät apukysymykset. Teemojen mukaan poimittiin litteroidusta aineistoista juuri ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Aineisto luokiteltiin näiden teemojen mukaisesti. Ensin pelkistettiin suorat lainaukset. Pelkistämisestä on esimerkki taulukossa 6, jossa on pelkistetty aineistosta esille nousevia erilaisia ongelmia.

Taulukko 6. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Suora ilmaisu	Pelkistäminen
”Että tietäis, mistä saa kulloinkin apua.”	tiedon puute
”Kehityskeskustelut on jäänyt pitämättä, kun ei oo ollut aikaa, se harmittaa.”	ajan puute
”Mulle on tietotekniikka hankalaa.”	tietoteknisten taitojen vähäisyys

Pelkistämisen jälkeen muodostettiin ensin alaluokkia, alakategorioita. Tämän jälkeen niitä järjesteltiin uudelleen ja yhdisteltiin isommiksi pääluokiksi, yläkategorioiksi. Tässä vaiheessa olennaista oli tarkastella luokittelun onnistuneisuus. Yläkategorioita muokattiin vielä lopuksi selkeämmäksi kokonaisuudeksi, mikäli siihen ilmeni tarvetta. Taulukossa 7 on esitetty esimerkki, miten aineistosta esille nousseeseen pirulliseen ongelmaan koronaan liittyvää aineistoa luokiteltiin alakategorioista yläkategoriaksi.

Taulukko 7. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Pirullinen ongelma	Alakategoria	Yläkategoria
korona	uudenlainen työnkuva	Työn muutos
	työ lähti alta	
	suojaruusteet	
	normi arki puuttuu	

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten pohjalta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: Miten lähijohtaja selviytyy perusturvan organisaatiossa esiintyvistä pirullisista ongelmista? Tutkimuskysymystä selventäviä apukysymyksiä ovat: Millaisia pirullisia ongelmia lähijohtamisessa ilmenee ja miten lähijohtaja kohtaa pirulliset ongelmat? Tutkimustulokset esitetään tutkimuksesta nousseiden teemojen mukaisesti. Nämä teemat kytkeytyvät läheisesti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen teemoihin. Ensimmäisessä osassa esitellään lähijohtamisessa esille nousevia erilaisia ongelmia ja niistä erityisesti pirullisia ongelmia. Vaikka tutkimuksen keskiössä eivät olleet kesyt ja sotkuiset ongelmat, niin tuloksissa käydään myös niitä läpi, jotta lukijan on helpompi sisäistää erot kesyn, sotkuisen ja pirullisen ongelman välillä käytännön esimerkkien kautta. Toisessa osassa käydään läpi lähijohtajan roolia ja erilaisia tapoja pirullisista ongelmista selviytymisessä.

4.1. Lähijohtajan työssä näkyvät erilaisten ongelmien kirjo

Teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa pureuduttiin lähiesimiestyössä esiintyviin erilaisiin ongelmiin ja niiden eroavaisuuksiin. Haastateltavat nostivat esille useita erilaisia ongelmia, joiden parissa he työskentelevät ja joita he työssään ratkovat. Lähijohtajat erotelivat erityyppiset ongelmat lähinnä ongelmien ratkaistavuuden perusteella. Tämän pohjalta tehtiin ongelmien luokittelu. Ongelmat voidaan jaotella teoreettisen viitekehyksen esittelemään kolmeen kategoriaan: kesyt, sotkuiset ja pirulliset ongelmat. Kesy ongelma oli ratkaistavissa, kun taas pirullinen ongelma ei ollut ratkaistavissa, tai jos joku ratkaisu löytyi, sitä saatettiin joutua taas hetken ajan kuluttua uudelleen käsittelemään, sillä se saattoi pulpahtaa esille myöhemmin uudelleen. Sotkuisten ongelmien määrittäminen ei ollut kovin helppoa, sillä usein se sekaantuu pirullisen ongelman kanssa. Sotkuinen ongelma on paremminkin ongelmavyyhti, jossa on useita toisiinsa kytköksissä olevia ongelmia. (Ks. Raisio ym. 2018: 29–30; Rittel & Webber 1973: 160.)

4.1.1. Kesyihin ongelmiin löytyy ratkaisu

Tutkimustuloksista ilmeni, että lähijohtajat kohtaavat työssään monenlaisia ongelmia, jotka voidaan luokitella kesyiksi ongelmiksi. Olennaista niissä on, että niille löytyy aina ratkaisu. Joskus ongelmanratkaisuun voi kulua aikaa, mutta ratkaisu aina joka tapauksessa löytyy. Lähijohtaja voi testata erilaisia ratkaisutapoja ja aloittaa uudelleen, jos se ei toimi. Rutiinit auttavat ongelmanratkaisussa. (Ks. Rittel & Webber 1973: 160). Tyypillisiä kesyjä ongelmia olivat tekniset ongelmat, kuten hälytyslaitteiden ongelmat, jonkun asian rikki meneminen ja rakennukseen liittyvät ongelmat.

”Tekniikkaan liittyvät ongelmat, itte sä et niille voi mitään, sä vain delegoit ne eteenpäin jollekin, joka ne korjaa ja asia hoituu, ei siinä oo mitään.”

”Semmoset yksinkertaiset asiat, niin kuin tekniikka, se on yksinkertaista, ne ratkeavat sillä, että sen kanssa ei tarvi takuta.”

Lähijohtajat työskentelevät monenlaisten tietoteknisten ohjelmistojen kanssa ja tämä näkyi tutkimusaineistossa. Tietotekninen osaaminen itsessään ei ollut kaikille helppoa. Ongelmana oli myös hallita kaikki ohjelmistot, salasana ja tunnukset. Varsinkin esimiestyön alussa on otettava haltuun melkoinen määrä erilaisia ohjelmistoja, koska tietotekniikka on apuna hyvin monessa asiassa. Osa koki perehdytyksessä olleen puutteita esimiesuran alkuvaiheessa, joka heijastui myös ohjelmisto-ongelmiin. Nämä ongelmat vievät aikaa, mutta niihin löytyy aina kuitenkin ratkaisu ja apu.

”Tietokonepuoli ei oo mulla hallus, niin se on suurin haaste mulla ensinnäkin. Mutta mulla on täälä näitä nörttejä, kysyn niiltä, kun tulee ongelmia.”

”Ne arjen jutut, että sä ylipäänsä pääset tekemään mitään, että saat salasanat ja omat tunnukset.”

Työvuorosuunnittelu aiheuttaa lähijohtajille monenmoisia ongelmia, jotka kuitenkin ovat ratkaistavissa. Työvuorojen suunnittelussa voi kulua paljon aikaa, jos johdettavien määrä on suuri ja on useita yksiköitä, joihin tehdään erilliset suunnitelmat. Rungas sijaisten määrä hankaloittaa myös työvuorosuunnittelua, sillä sijaispulasta johtuen kuntayhtymässä työskentelee paljon myös sellaisia sijaisia, joilla on suppea lääkelupa tai ei lääkelupaa lainkaan. Tämä on otettava huomioon tarkasti työvuorosuunnittelussa. Haastetta

aiheutti myös työvuorojen ja viikonloppuvapaiden ja lomien tasapuolisuus.

”Ottaa oman aikansa, että listatouhuihin pääsee ihan täysin sisälle.”

”Näin isoa porukkaa kun pyörittää, niin työvuorolistojen tekeminen ja toteumien tekeminen vie aivan valtavasti aikaa, että välillä tuntuu, ettei ehdi oikein muuta tehdäkään kuin pyöriä sen työvuorolistan ympärillä.”

”Sen huomaa, että siinä varsinkin tasapuolisuus, ettei jollakin ole useampi ilta ja joillakin ei ollenkaan.”

Kun lähiesimiehen eteen tulee ratkottavaksi ongelma, joka koskee jonkun tarkkaan kirjattun säännön tai ohjeen rikkomista, koetaan se helpoksi ratkaista. Lähiesimiehen on helppo vedota toimintaohjeeseen. Tällaisina ohjeina tai määräyksinä mainittiin esimerkiksi lääketurvallisuus- ja työturvallisuusmääräykset. Ratkaisu on helppo löytää, kun asiaan on olemassa tarkka ohjeistus, jota tulee noudattaa, eikä siihen jää tulkinnanvaraa.

”Asioiden johtamisen ongelmat, ne on selkeitä, on selvät ohjeet, että näin pitää toimia. Ne on heleppoja.”

Toisaalta myös tähän kategoriaan kuuluvien ongelmien käsittelyä ja ratkaisemista ei koettu aina yhtä helpoksi tai yksiselitteiseksi. Esimerkkeinä voidaan mainita vaikkapa tupakointiin tai oman kännykän käyttöön työaikana liittyvät ohjeistukset ja niiden noudattamatta jättäminen.

”Se on varmaan niin, että joka työpaikalla joku kiertää sen säännön (tupakoinnista).”

”Kyllä mä sen ymmärrän, että lapsilla on turva, että äitillä on kännykkä taskussa, kun tuloo koulusta kotia.”

Asiakastyössä kesyiksi ongelmiksi kuvailtiin asiakkaiden terveydentilaan liittyviä tilanteita, kun esimerkiksi asiakkaan voinnissa tapahtuu muutoksia. Silloin on tietyt ohjeet, joiden mukaan toimitaan, esimerkiksi soitetaan lääkärille ja saadaan toimintaohjeet, joilla asiaan saadaan ratkaisu tai ainakin tilanteessa eteenpäin. Nämä koettiin selkeinä, ratkaisutavissa olevina asioina.

”Asukasongelmat selviää tietysti sillä, että otetaan lääkäriin yhteyttä.”

Kuvioon 4 on koottu tutkimusaineistosta nousseet, edellä esitetyt kesyt ongelmat tai niiden ilmenemiskentät.



Kuvio 4. Kesyjen ongelmien ilmenemiskentät.

4.1.2. Sotkuiset ongelmat vievät aikaa

Sotkuisissa ongelmissa on kyse erilaisista kytköksistä, joita on asioiden tai ilmiöiden välillä. Yleensä on jonkinlainen käsitys olemassa, millainen on oikea ratkaisu, mutta se ei ole yhtä selkeä kuin kesyissä ongelmissa. (Ks. Raisio ym. 2018: 29–30.) Tutkimustuloksista esiin nousseista lähijohtajan työssä esille tulleista ongelmista sotkuisina ongelmina voidaan pitää esimerkiksi lääkehoitoon liittyviä erilaisia ongelmia. Vaikka on tarkat ohjeet lääkehoidon toteutuksesta, siitä huolimatta tulee lääkepoikkeamia eli virheitä jossain vaiheessa lääkehoidon toteutusta. On erilaisia lääkelupia, joiden mukaan työntekijöillä on lupa annostella tai jakaa lääkkeitä. Osalla sijaisista ei ole lainkaan lääkelupia. Tämä on otettava huomioon niin työvuorosuunnittelussa kuin tiimijaoissa. Oma lukunsa on

tutkimustulosten mukaan omaiset, jotka jakavat kotihoivossa olevien läheistensä lääkkeet ja ne voi olla annosteltu täysin virheellisesti. Lisäksi on tapauksia, että asiakkaan omaiset tuovat yksikköön omia lääkemääräyksiä, jotka on tehty jopa näkemättä asukasta ja hänen sairauskertomusmerkintöjään, lähiomaisen kertoman perusteella.

”Meille tuli uusi asiakas, vaimo jakaa lääkkeet, ja koko dosetti oli aivan väärin jaettu.”

”Omainen asioi sukulaislääkärin kanssa, joka tekee lääkemutoksia ja tulee reseptien kanssa, että nämä pitää muuttaa. Eikä halua olla yhteistyössä meidän oman lääkärin kanssa.”

”Kun tehdään HaiProja, jää se dokumentti, ja mun on pakko ottaa siihen kantaa, mieltä, ettei tällaista enää tapahdu.”

Edellä mainituissa sotkuisissa ongelmissa ei riitä, että hoidat oman tonttisi kuntoon, vaan ketjussa on mukana muitakin osapuolia, jotka saavat aikaiseksi, että lääkehoidon toteutus ei toimi oikein. Kaikki tietävät, mikä pitäisi olla lopullinen ratkaisu, oikea lääkehoidon toteutus, mutta siihen liittyy monta osatekijää. Asiat ovat ratkaistavissa, mutta ovat mutkikkaita ja vaativat monenlaista selvittämistä.

Eräs sotkuinen ongelma on tiedottamiseen liittyvät haasteet. Tutkimustuloksista nousi esille, miten vaikeaa on saada tieto kulkemaan organisaatiossa, kun tehdään kolmivuorotyötä, työskennellään asiakkaiden kotona tai henkilöstö on hajallaan eri toimipisteissä. Lisäksi informaatiota koettiin tulevan paljon kaiken aikaa. Jos uusi tiedote laitetaan mappiin, se unohtuu sinne. Jos se laitetaan kahvipöydälle, se hukkuu muiden papereiden alle. Jos se laitetaan ilmoitustaululle, se on täynnä muitakin tiedotetta, jolloin se jää näkemättä. Palaverissa ei koskaan ole paikalla kaikki työntekijät, jolloin aina joku jää ilman tietoa. Osa henkilökunnasta on kiinnostunut ja hakee uuden tiedon, mutta osalle pitää muistutella, että lukevat muistiot ja kuittaavat lukemansa.

”Sitten koko ajan tulee uutta asiaa ylhäältäpäin, että on siinä aina oma ongelmansa saattaa kaikki tänne toisten tietoisuuteen.”

”Mä en oikeen pidä tästä sähköpostivuorovaikutuksesta, koska näen, että siinä on hirveästi aukkoja ja voi ymmärtää asian väärin.”

”Se on sellanen ikuisuusongelma, että missä ne piretään, että kaikki ne näköö

(tiedotteet). ”

Sotkuisina ongelmina voidaan kuvata myös hallintoon liittyvien prosessien sujumattomuutta, joka aiheuttaa ajanhukkaa ja turhautumista lähijohtajissa. Tällaisina mainittiin muun muassa intran toimimattomuus ja selkeiden ajantasaisten ohjeistusten puuttuminen. Esimerkkeinä esille tulleista asioista voi mainita epätietoisuuden, mitä lomakkeita tarvitaan, kun anotaan vaikkapa vuorotteluvapaata, opintovapaata tai hoitovapaata. Tai tarvitaanko lomakkeita vai laitetaanko suoraan koneelle anomus. Tai kuka ottaa kopin, kun jokin ohjelmisto ei toimi tai et pääse kirjautumaan omilla tunnuksilla ohjelmistoon.

”Luulis, että tämmöset perusasiat olis tämmöses firmassa kunnossa. Mutta sitten mä taas huokaisen syvään, ja lähden taas soittelemaan, että sais jostain vastausta johonkin suuntaan.”

”Intrassa menöö puoli päivää, kun etti, että mä oon nähnyt, mutta missä se oli. Ja kun löydät, se voi olla vanha ohje.”

”Ei ole selviä prosesseja, miten jokin asia menee tässä kuntayhtymässä, se luo selaista turhaa ajankäyttöä, että kukaan ei tiedä, vastuuta siirretään, kysy tuolta, kysy tuolta. Ja tulee vähän ristiriitaisia ohjeita ja on vanhoja ohjeita ja ei tiedä, että ne on päivitetty.”

Tutkimuksen tuloksista näkyy, että lähijohtamiseen linkittyy vahvasti ylemmän johdon toiminta. Lähijohtaja saa ohjeet ja määräykset ylempältä taholta, toisaalta hän on oman henkilöstönsä ympäröimänä. Vaateita esitetään molemmista suunnista. Lähiesimies kanavoi ylempää tuleen informaation omalle henkilöstölleen ja hänen tehtävänsä on saada henkilöstö tietoiseksi ja sitoutuneeksi niihin. (Ks. Nikkilä & Paasivaara 2007: 30.)

”Johtoportaalta tuloo vaateita jatkuvalla syötöllä ja säästötavoitteita, ja toisaalta henkilöstöllä on omat toiveensa ja vaatimuksensa, että vähän on niinku puun ja kuoren välissä tällaanen lähijohtaja.”

”Sitte koko ajan tuloo uutta asiaa ylhäältäpäin, että siinä on aina oma ongelmansa saattaa kaikki tänne toisten tietoisuuteen ja ensin ne itte sisäistää ja päästä niitten kanssa eteenpäin.”

Tutkimustuloksista esille nousseita asioita ylempää johtoa kohtaan olivat myös oman esimiehen vaikea tavoitettavuus. Koettiin, että silloin kun lähiesimies lähestyy, hänellä on oikeasti asiaa. Jos omaa esimiestä ei tavoita, eikä hän soita takaisin, niin se turhauttaa.

Toisaalta oltiin tietoisia, että ylemmällä johdolla on paljon omia kiireitä ja liiankin suuria kokonaisuuksia hallittavana, että aikaa vain ei yksinkertaisesti kaikkeen riitä. Lähijohtajat kaipaavat oman esimiehensä tukea ja sitä, että hän on tarvittaessa saatavilla, jos eteen tulee asia, joka vaatii yhteistä pohtimista tai tukea omalle ajatukselle. Korona-aikaan liittyvien vaikeuksien keskellä osa lähijohtajista olisi kaivannut enemmän oman esimiehen tukea. Näitä ongelmia voidaan pitää sotkuisina ongelmina, sillä ne aiheuttavat haasteita lähijohtajan työhön. Asiat saadaan aina jotenkin hoidettua ja ratkaisuta, mutta ne pitkityvät ja ovat kimurantteja ratkaistavia.

”Ehkä siihen (korona-ajan asiat) olis toivonut enemmän oman esimiehen tukea ja neuvon antamista ja ihan sitä kysymistä, ootko selvinnyt ja miten jaksat.”

”Mun esimies ei oikein oo kiinnostunut, miten nämä arjen asiat täällä sujuu.”

Talousasioihin liittyvät asiat nousivat muutamissa haastatteluissa myös esille. Lähijohtajille on nyt entistä enemmän korostettu vastuuta talousasioista ja oman yksikön talousarviossa pysymisestä. Vastauksista tuli esille huolta siitä, onko osannut laatia talousarvion varmasti oikein, lisäksi ylempi johto on sitä vielä omassa käsittelyssään arvioinut uudelleen. Vastuu pitää ottaa talousarviossa pysymisestä, mutta jo lähtötilanteessa lähijohtaja tietää, että sen kanssa tulee ongelmia, kun se on vedetty niin tiukille. Talousasioita voidaan pitää sotkuisina ongelmina niiden erilaisten kytkösten takia.

”Lähiesimiehiäkin jo enemmän velvoitetaan, että se on meidän tehtävä ymmärtää. Mikä (talousarvio)esitys sinne sitte tehdään, että jos sinne tehdään liian matala esitys, niin siitä on otettava vastuutakin. Mitä siellä on sitten ehdotettu eteenpäin, niin niitä summia on sitten tietysti vähennettykin. Saako sitten siirtää sitä vastuuta (tulosalue)johtajalle?”

Kuvioon 5 (ks. s. 63) on koottu edellä raportoidut tutkimustuloksista nousseet sotkuisten ongelmien ilmenemiskentät.



Kuvio 5. Sotkuisten ongelmien ilmenemiskentät.

4.1.3. Pirulliset ongelmat haastavat lähijohtajan

Pirulliset ongelmat -käsite ei ole lähijohtajille tuttu tai selkeä käsite, ja sen takia tutkimuksessa käsiteltiin ja keskusteltiin haastavista ongelmista. Tutkimuksen tekijä on tehnyt vastausten perusteella luokittelun, mitkä ongelmista täyttävät pirullisen ongelman tunnusmerkit. Pirullinen ongelma on Rittelin ja Webberin (1973: 160, 167–169) mukaan vaikeasti tunnistettavissa, ymmärrettävissä ja ratkaistavissa. Niistä muotoutuu herkästi iso kokonaisuus. Pirulliset ongelmat muuttuvat koko ajan, sillä niiden ilmenemiskenttä muuttuu koko ajan. Pirullinen ongelma ilmenee aina jonkinlaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tyypillistä on, ettei siihen löydy koskaan yhtä ja ainuttakaan oikeaa vastausta tai ratkaisua.

Tutkimustuloksista esiin tulleet pirulliset ongelmat tai ilmiöt, joissa pirullisia ongelmia herkästi esiintyy, on luokiteltu teemoittain seuraavasti: asiakkaisiin, omaisiin, henkilöstöön, esimiestyöhön liittyvät haasteet, muutokset, sairauspoissaolot ja sijaispula, moniammatillinen yhteistyö sekä koronan aiheuttamat ongelmat. (Ks. kuvio 6, s. 81.)

Asiakkaat

Perusturvan lähijohtajan työ on hyvin lähellä asiakasrajapintaa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että osa lähijohtajista osallistuu myös konkreettiseen asiakastyöhön joko jatkuvasti tai tilapäisesti, paikaten esimerkiksi poissaolijaa. Osa lähijohtajista ei osallistu varsinaiseen asiakastyöhön muutoin kuin ongelmatilanteiden selvittelijänä tai yhteyshenkilönä suunniteltaessa esimerkiksi asiakkaan jatkohoitoa tai ohjauksen tarvetta. Henkilöstön kokemat asiakkaisiin liittyvät vaikeat tilanteet ovat kuitenkin hyvin usein lähijohtajalla selvittelyssä. (Ks. Nakari 2003: 190; Argyris 1990: 93; Reikko ym. 2010: 29–30.)

Asiakkaiden monimuotoisuus, kuten erilaiset persoonallisuudet ja taustat, sairauksien aiheuttamat muutokset asiakkaissa, kuten muistisairaus, sekä asiakkaiden vaikeiden asioiden parissa työskentely olivat haastateltavien mukaan esimerkkejä asiakasasioista, jotka aiheuttivat pirullisten ongelmien synnylle oivan lähtökohdan.

”Meidänkin asiakaskunnassa on niin monenlaisia, niin onhan niillä omia rajoitteita ja pinttyneitä juttuja ja osan kanssa ei oikein toimi mikään.”

”(Asiakas)... ei tykkää siitä aiheesta, minkä paris sielä työskennellään, ja sitten se henkilöityy työntekijään, vaikka ei haluttais työskennellä sen asian äärellä.”

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijän ja asiakkaan väliset ristiriidat tai väärinymmärrykset aiheuttavat pulmatilanteita. Asiakas saattaa myös valikoida, kuka häntä saa hoitaa tai ohjata, tai kuka saa tulla kotikäynnille. Toisaalta työntekijän tuttuus saattaa aiheuttaa ongelmia työskentelyssä. Asiakkaan kohtelu on hyvin herkkä ja tunnepitoinen asia, jokin aistii kohtelun eri tavalla. Asiakkaat esittävät myös monenlaisia toiveita, joita ei kaikkia voi ottaa huomioon. Myös hoito/ohjauslinjoista voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä työntekijän ja asiakkaan välillä, joka sitten poikii monenlaista selvitettävää lähijohtajille.

”...hän sanoi mulle, että hänellä ei ole mitään asiaa sulle, ettet sä tiedä mistään mitään. Hän ei tarte sun palveluita. Että oo sä vaan siellä keskenäs pahoillas.”

”Aikaisemmassa asiakkuudessa on ollut jotenkin haasteellista yhteistyö, ja jos työntekijällä on oma ajatus, ettei se onnistu, niin ei lähtökohtaisesti aiheuteta

sellaista tilannetta, vaan vaihdetaan työntekijää.”

”Jos näkemys hoitolinjasta ei kohtaa asiakkaan näkemystä, sitten niitä lähetään selvittämään, ne on haastavia.”

Omaiset ja läheiset

Lähijohtajien työhön sisältyy myös omaisten ja läheisten kanssa tehtävä yhteistyö. Osalla yhteistyötä on päivittäin, osalla harvemmin. Pirulliset ongelmat nousevat useimmiten vuorovaikutuksesta omaisten kanssa. Haastatteluissa tuli esille, että omaiset ja läheiset ovat nykyään yhä valveutuneempia ja siten myös osaavat vaatia paljon. Osa on tyytymättömiä saatuihin palveluihin tai hoitoon. Esille tuli myös epäasiallisesti käyttäytyvät omaiset, jopa henkistä väkivaltaa oli koettu omaisten taholta. Osa henkilökunnasta kokee, että he joutuvat olemaan varpaillaan, kun tietyt omaiset tai läheiset ovat läsnä. Tämä vaikeuttaa vuorovaikutusta heidän kanssaan. Osalla omaisista vuorovaikutus menee henkilökohtaisuuksiin, eikä pysy siinä asiassa, mihin ollaan tyytymättömiä.

”Yritin vähän niinku positiivisella mielellä, että asiat järjestyy ja naurahdin vähän, niin hänen mielestään mä nauroin hänelle päin naamaa, niin seki meni pieleen.”

”On ollut nyt sellanen keissi, mulla on pitkästi työelämää takana ja monenlaista asiakasta ja omaista, mutta nyt on pitänyt pyytää apua. Henkistä väkivaltaa työntekijöille, huudetaan ja möykätään.”

Tutkimustulosten mukaan ongelmia aiheuttaa myös se, että omaisten ja läheisten voi olla vaikea hyväksyä, että oma läheinen voi olla vaikkapa aggressiivinen henkilöstöä kohtaan. Sitä voi on vaikea ymmärtää ja syyksi voidaan laittaa henkilökunnan osaamattomuus. Jos käyttöön on jouduttu ottamaan jokin rajoitustoimenpide, niin sen käytöstä syyllistetään henkilökuntaa. Epäillään, etteivät he osaa hoitaa oikein. Muistisairaiden asiakkaiden kohdalla esille tuli, että omaiset usein uskovat, mitä muistisairas ikäihminen kertoo. Hän voi kertoa esimerkiksi, ettei ole saanut syödä koko päivänä mitään. Vaikka tilanteessa omaiselle kerrotaan, että kaikki ovat saaneet ruuat ja asiakirjoista löytyy merkinnät syömisestä, niin omainen uskoo kuitenkin mieluummin omaa läheistään.

”Yhteistyö on ollut haastavaa, kun omainen ei näe ollenkaan sitä, että hänen läheisensä voisi olla aggressiivinen toisia kohtaan. Se on paikan ja työntekijöiden vika.”

”...kun muistisairas kertoo, ettei täällä oo saanut syömistä ja omainen uskoo. Äiti varmasti tietää. Ne ei sitten usko meitä, luuloovat, että me valehdellaan.”

Vastauksista tuli esille myös se, että omaisten käyttäytymisen taustalla on usein oman pahan olon purkaminen. Tai se, että heillä ei ole ollut aitoa valinnanvapautta kyseisestä palvelusta, jolloin on otettava se, mikä on saatavilla. Usein kysymyksessä on myös väärinkäsitys. Ei ole ollut riittävästi tietoa, kuinka tietyt prosessit menevät ja on oletettu asioita. Voi olla, että omaisella on pelkoa, mitä jatkossa tapahtuu, pärjätäänkö kotona ja jos ei, mitä sitten tapahtuu.

”Kaikki koronarajoitukset on mun syytä. Vierailukiellot. (Omainen) Lyö vaan luuria korvaan.”

”Omaisyyhteistyö on välillä vähän haastavaa. Kun varmaan omaa pahaa oloaan purkaa meihin. Ei varmaan pystytä tarjoamaan sellasta palvelua, mitä ne haluais.”

”Kun niitä tilanteita ei voi sanoin kuvata. Tuntuu, että vaikka mitä sanot, niitä voidaan myöhemmin käyttää aseena.”

Usein ongelmien taustalla on näkemuserot siitä, miten tulee toimia. Haastateltavat kertoivat, että omaisella ja henkilökunnalla voi olla täysin erilainen näkemys hoitolinjoista. (Ks. Mertala 2011: 18) Voidaan puhua täysin eri asioista, yhteistä ymmärrystä ei löydy, vaikka kuinka yritetään. Esille tuli myös, että joskus omaistenkin näkemykset hoitolinjoista ovat täysin erilaiset, ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa ei toimi lainkaan. Henkilökunta on silloin siinä välissä ja on vaikea toteuttaa oikeaa hoitolinjaa, kun sellaisesta ei päästä millään tavalla yhteisymmärrykseen. Henkilökunta joutuu tasapainoilemaan siinä välissä. Esille nousi myös tilanteet, joissa yhteys omaiseen on täysin katkennut, hän ei suostu puhumaan lähijohtajan kanssa edes puhelimesta.

”Ainahan eriäviä mielipiteitä on, ja kun omaiset ei välttämättä tiedä ja tunne näitä (hoidon) portaita, kuinka asiat menöö, niin useinkin he vaativat jotain tiettyä.”

”Joskus tuntuu, että me puhutaan ihan eri asiasta.”

”Sellaset on hankalia, kun omaiset on eri linjoilla. Ja tavallaan ne ei paljon eres keskustele, vaan se keskustelu on niinku meidän kautta.”

Henkilöstö

Pirulliset ongelmat esiintyvät aina jonkinlaisessa sosiaalisessa kontekstissa (ks. Rittel & Webber 1973: 167–169). Kuten Hutchinson ym. (2015: 3021) tuovat artikkelissaan esille, pirullisia ongelmia ilmenee myös organisaation sisällä erilaisina sosiaalisten suhteiden ongelmina. Haastattelussa esille nousi hyvin painokkaasti kaikista haastavimpina ongelmina henkilöstöön liittyvien vuorovaikutustilanteiden ongelmat. Osalla tällaisia ristiriitatilanteita oli ollut tosi harvoin, mutta osalla niitä oli tasaisesti: kun yhdestä päästään, toinen on jo ovella. Mitä isompi oli henkilöstön määrä, sitä enemmän kaikenlaisia kahnauksia tuntui ilmenevän.

”Tämä on tällaista työtä, sosiaalista, koko ajan ollaan vuorovaikutuksessa keskenään.”

”Oonhan mä välillä silmät pyöreänä, että onko aikuiset ihmiset hiekkalaatikossa? Että kun mä en oo kohdannut sellaisia ongelmia.”

Haastatteluista ilmeni, että syinä henkilöstön välisiin ristiriitatilanteisiin nähtiin naisvaltainen ala, isot henkilöstöt ja ihmisten erilaisuus. Isoon henkilöstöön mahtuu monenlaisia temperamentteja ja persoonallisuuksia. Erilaiset ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavalla ja heillä on monenlaisia erilaisia mielipiteitä. Kun jokainen sosiaali- ja terveydenhuollon työ on luonteeltaan vuorovaikutukseen perustuvaa työtä, niin asiakkaiden kuin muiden työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, niin jokaisen persoona näkyy ja kuuluu. Ja kun nämä erilaiset persoonat toimivat yhdessä, syntyy erilaisia työntekijöiden välisiä näkemyseroja ja ongelmatilanteita. Henkilökemiat eivät aina kohtaa.

”Monesti on persoonaankin liittyviä vuorovaikutustilanteita, joihin on tosi vaikea puuttua. Kun joku ei tuu jonkun toisen kanssa toimehen. Kemiat ei vaan kohtaa.”

”Kun kaikki on niin erilaasia, onhan niitä yhteentörmäyksiä tullut.”

”Kun on iso porukka, mielipiteitä on erilaisia, siellä ollaan eri mieltä asioista, siellä on aina pientä säätöä.”

Henkilöstön ristiriitatilanteet ilmenivät haastateltujen mukaan epäasiallisena kohteluna, häirintänä, työpaikkakiusaamisena ja syrjimisenä. Huono kohtelu ei ole aina sanallista,

vaan voi ilmetä käyttäytymisessä. Yhtenä ongelmana nähtiin puhumattomuutta, jolloin asia ehtii kasvaa isoksi, ennen kuin se tulee ilmi ja silloin asian työstäminenkin vie entistä enemmän aikaa. Myös kateutta ilmenee, esimerkiksi eri ammattiryhmien välillä, kun toisen työ näyttäytyy kevyenä, samaan aikaan kuin toiset työskentelevät konkreettisesti hiki päässä. Myös töiden tasapuolinen jakautuminen nähtiin haasteena, sillä aina esimerkiksi asiakasmäärät eivät kerro totuutta tasapuolisesta työn määrästä, koska asiakkaat ovat erilaisia ja tehtävän työn määrään vaikutta siten asiakkaan hoidettavuuden määrä tai ohjauksen ja avun tarve. Tätä ei kuitenkaan henkilöstö välttämättä ymmärrä.

”Työkavereiden epäasiallista kohtelua tai kiusaamista tai syrjimistä, joka ei oo välttämättä suusanallista, vaan ilmenee vaikka siten, ettei kelpaa työpariksi.”

”Tää asia on edelleen sellaisen kyräilyn alla, että tää toinen, joka ei suostu keskusteluhun, niin vähän niinku pakoilee tätä toista.”

”Kun ollaan naisvaltaisella alalla, niin tulee sanomista, kuinka ne siellä koneella istuu niin pitkään, kun heillä ei oo kuin kaksi käsiparia.”

Muita esille tulleita haastavia asioita oli tilanteet, joissa työntekijä valikoi työtehtäviään tai vastustaa työnkiertoa. Tai työntekijä tulee kertomaan kollegansa työnsuorittamiseen liittyviä asioita, mutta kieltää, ettei saa tuoda esille, että hän on kertonut. Lisäksi esille tuli tilanteet, joissa syntyy eripuraa siitä, mikä tehtävä kuuluu kenellekin.

”Sitte sanotaan, että älä vaan kerro, että mä kerroon. Se menöö sitten liian ympäripyriäksi, ja siihen on tosi hankala puuttua.”

Tutkimustuloksista esille nousi myös huoli työntekijöiden työssäjaksamisesta. Monella lähijohtajalla on useita työyhteisöjä tai tiimejä, tai työntekijät ovat hajallaan eri puolilla organisaatiota, jolloin lähijohtaja ei voi olla läsnä kaiken aikaa. Hän ei siten ole kaikesta tietoinen eikä pysty aistimaan oman työyhteisönsä tunnetiloja. Moni lähijohtaja toi esille myös kehityskeskustelujen tärkeyden, mutta ajanpuutteen takia ne oli jäänyt. Haastattelussa tulikin ilmi, että varhaisen tuen keskusteluissa oli selvinnyt asioita, joista lähijohtajalla ei ollut ollut mitään aavistusta. Työntekijät saattavat olla väsyneitä, ja usein tilanne on jo pitkällä, kun väsähtäminen näkyy ulospäin. Eräs lähijohtaja toi esille myös sellaisen tilanteen, jossa työntekijän into ja kiinnostus työtä kohtaan on lopahtanut. Sen ratkaisemiseksi ei tuntunut olevan keinoja, koska asenteisiin on todella vaikea vaikuttaa.

”Yllätyksiäkin sitten saattaa tulla ja on tullutkin. Kun ei oo riittävästi läsnä työyhteisös, että pystyis tunnistamaan kaikki ongelmatilanteet. Sitte tuloo pitkä sairausloma ja vatu-keskustelussa tuloo esille kaikenlaista, mitä ei oo itte hoksannutkaan.”

”Se väsymys, siinä vaiheessa kun se näkyy, niin sä oot jo tosi uupunut.”

”Joku teköö töitä täälä, mutta se ei tykkää yhtään siitä, se teköö vaan pakollisen ja kyllähän se nyt näkyy, jos sä et tykkää työstäsi. Että sitä asennetta työntekoon, on niinku hankala muuttaa.”

Haastatteluissa tuli esille, että eri yksiköissä tai tiimeissä on erilaisia organisaatiokulttuureja. Toiset ovat positiivisella mielellä, kun taas toisessa paikassa tuntuu, että aina kaikki on huonosti. Saman lähijohtajan eri työyhteisöt voivat olla hyvinkin erilaisia.

”Toises suhtautuminen asioihin on jotenkin positiivisempaa, mutta toisessa tulee enemmän se tunne, että kaikki on huonosti. Työntekijät esittää asiat kuin olisi kaikki päin persettä.”

Lähijohtajien näkökulmasta kinkkisenä asiana pidettiin työntekijöiden työnteon tehokkuuteen puuttumista. Lisäksi esille tuli olettamukset, jotka saattavat elää tosina, ja ovat hyvin epärealistisia, kun ne vihdoinkin tulevat ilmi ja niistä keskustellaan. Muutosvastarintaa koettiin olevan aina. Kaikkineen henkilöstöön liittyvien ongelmien kuvattiin olevan aina hyvin pitkänsitkeitä. Toisinaan asiat henkilöityvät, joka mutkistaa asioita. Asiakasnäkökulmaakin tuotiin esille, sillä koettiin, että jos henkilöstöllä on jokin ristiriita keskenään meneillään, aistivat asiakkaatkin sen herkästi.

”Vuorovaikutusongelmat voi jatkua ja jatkua vaan.”

”Asiat voi riidellä, mutta jos ne henkilöityy, niin se on musta ihan kamalaa.”

Esimiestyö

Lähijohtajana toimimiseen liittyvinä pirullisina ongelmia voidaan tutkimustulosten mukaan nähdä esimiesaseman saavuttamiseen liittyvät haasteet. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on hyvin tyypillistä, että esimiesasemaan nousta oman yksikön sisältä, jolloin työkaverit muuttuvatkin johdettaviksi. Yli puolella haastateltavista lähijohtajista oli tästä kokemuksia, joko nykyisessä tai aikaisemmassa työssään. Esimiesasemaan nousu oman

työyhteisön sisältä ei aina ollut sujunut mutkattomasti. Tähän liittyy arvostukseen ja kunnioitukseen liittyvät asiat sekä luottamuksen saavuttaminen. Menneisyys on aina mukana haastamassa tulevaa. Eräs haastatelluista totesi, ettei tällaista ilmiötä, esimiesaseman mahdollista heikkoutta, todellisuudessa edes välttämättä ole, vaan se voi olla vain hänen oma ongelmansa, oletus. Yksi haastatelluista totesi päinvastaista, että hänen arvostuksensa työntekijöiden keskuudessa on hyvä siitä syystä, koska hän on noussut rivimiehestä esimieheksi, ja siten tuntee hyvin myös perustyön.

Osa haastatelluista kertoi, että lähijohtajan, joka on noussut esimieheksi omasta työyhteisöstä, voi olla vaikea sanoa ei. Työntekijät voivat yrittää monessa haastavassa asiassa vedota lähijohtajan tunteeseen, koska hän tietää, mitä työntekijöiden arki on. Ilmi tuli myös, että joskus lähijohtaja joutuu pohtimaan, kenen silmin hän jotakin asiaa arvioi, esimiesnäkökulmasta vai entisestä roolistaan käsin. Eräs lähijohtaja koki, että työntekijät eivät aina halua suorittaa tehtäviä, jotka ovat jotenkin vaikeita tai haastavia. Lähijohtaja pohti, johtuuko tällainen käyttäytyminen ja jopa työstä kieltäytyminen siitä, että hän on itsekkin ollut työntekijänä talossa, jolloin on ehkä helpompi sanoa ei lähijohtajalle, ja pyytää häntä itseään suorittamaan nämä tehtävät.

”... se tuli enemmän iholle, ne pysty sanomaan mitä vaan.”

”Väliin tuloo sellasta nakkelua mulle päin, että mee itte ja tee.”

”Viime viikonloppunakin oli sellainen tilanne, että soitettiin ja yritettiin vedota tunteisiin. Että ymmärrätkö?”

Eräs esille tullut asia oli ystävystyminen omien työntekijöiden kanssa. Työyhteisöt ovat monesti melko tiiviitä, jolloin työkavereista tulee samalla myös ystäviä. Eräs haastateltavista totesi, että ei halua ystävystyä liikaa johdettaviensa kanssa, koska silloin on vaikea pitää esimiesroolia yllä myös vaikeissa tilanteissa, kun joutuu puuttua jonkun tekemisiin. Työ- ja vapaa-ajanroolin erottamista korostettiin.

”On pelko, että tulee liian hyväksi kavereiksi, niin ei pysty huonoista asioista keskusteleen.”

Tutkimustulosten mukaan esimiestyön tasapuolisuus koettiin haastavana.

Tasapuolisuutta tarvitaan ihan kaikessa: työvuorosuunnittelussa, lomasuunnittelussa, palaverien järjestämisessä, tiimien tai eri yksiköiden tapaamisessa ja läsnäolossa. Tasapuolinen töiden jakaminen on myös tärkeää. Työvuorosuunnittelu varsinkin isolle henkilöstölle on aikaa vievää. Tasapuolisuus vapaapäivien sijoittelussa ja viikonlopputöissä on tärkeää, mutta ei ole aina niin helposti toteutettavissa. Lähijohtajan on otettava huomioon asiakaslähtöinen työvuorosuunnittelu. Resursseja ei voi jakaa siten kuin henkilöstö halua. Jos on painetta iltavuoroihin, on työvuoroja muutettava. Tasapuolisuus nousi esille myös perheen ja työn yhteensovittamisessa, mutta myös työn keventämisessä. Jos jollekin työntekijälle on tarpeen muokata kevyempi työ hänen jaksamisensa tukemiseksi, minne saakka sitä voidaan keventää muiden kustannuksella.

”Töiden jakaminen olisi tasapuolista, ja se ei tarkoita välttämättä asiakkaiden määrää. Eri asiakkuudet vaativat erilaisen määrän asioiden selvittelyä.”

”Että mihin saakka voi räätälöidä työnkuvaa, etten tee haittaa muille, että heidän työkykynsä sitten kärsii.”

Tutkimustulosten mukaan yksi lähijohtamiseen liittyvä haaste ja mahdollisiin pirullisiin ongelmiin myötävaikuttava tekijä on se, että työntekijät työskentelevät eri työpisteissä kuin esimies. Lähijohtajalla voi olla myös useita eri yksikköjä tai tiimejä johdettavanaan. Osa työntekijöistä työskentelee asiakkaiden kodeissa, jolloin lähijohtaja ei ole heidän kanssaan yhdessä muuta kuin toimistossa pienen hetken päivittäin. Näitä kaikkia tilanteita yhdistää lähijohtajan läsnäolon vähäisyys. Lähijohtaja ei ole tällöin aidosti läsnä, ei näe, kuule tai aisti tilanteita, joita työssä tai työyhteisössä tapahtuu. Myös kolmivuorotyö asettaa omat haasteensa, mutta koska kaikki kolmivuorotyötä tekevät työskentelevät saman katon alla, on lähijohtaja kuitenkin hyvin läsnä.

”Kun en ole päivittäin näkemässä ja kuulemassa. Ehkä sä vähän enemmän pystyisit hahmottamaan sitä.”

”Sen huomaan, että mun pitäis olla enemmän paikalla noissa. Että kun niitä näkee vähemmän, ne on siellä omaan läjään. Niin jos sielä jotain on, se pääsee pitemälle, eivätkä ota yhteyttä.”

Oman itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta tuli esille haastatteluissa. Hyvin moni haastateltavista toi esille, että aika ei tahdo riittää. He kokivat ajoittain painetta siitä, että

on tietyt deadlinet, johon mennessä tulee suoriutua tietyistä asioista ja kun arjen ongelmat vievät työajasta suuren osan, ei aina ehdi suoriutua ajoissa. Jos teet jonkun asian hyvin, jää toiselle vähän aikaa. Priorisointi koettiin hankalaksi, kun kuitenkin mitään ei voi jättää tekemättä. Moni lähijohtaja koki, ettei heillä ole aikaa aidosti paneutua asioihin, esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen. Näistä aiheista kumpuaa usein pirulliset ongelmat. Mintzberg (1980: 31, 35) on esittänyt, kuinka lähijohtajan työ on usein pirstaloitunutta, se keskeytyy usein ja se on hyvin paljon erilaisten äkillisten tilanteiden selvittelyä.

”Työajan hallinta, listat, mitä pitäisi tehdä ja missä järjestyksessä, asiat jää puolitiehen, kaikki on vähän kesken. Työn hallittavuus on vähän välillä kateissa. Päivät on rikkonaisia. Selvittämässä menee aikaa. Ei tartte kattoo, koska kello on kolme.”

”Tuntuu, että herkästi taloudelliset tehtävät ja niiden kanssa painiskelut, työvuorosuunnitteluun liittyvät tai poissaolojen takia työvuorojärjestelyt, ja resurssien suunnitteluun menee niin paljon aikaa, joka on niin konkreettista, niin koen, että se jää kauheen pieneksi se aika, jonka pystyy omalle henkilöstölle antamaan.”

Kehityskeskustelut olivat joillakin haastateltavista jääneet pitämättä, kun ison henkilöstön kanssa siihen menee aikaa runsaasti. Kehityskeskusteluja kuitenkin pidettiin tärkeinä, koska niiden avulla on mahdollisuus päästä pintaa syvemmälle. Ongelmallisina tilanteina pidettiin myös jatkuvaa asioiden keskeytymistä, joka häiritsee keskittymistä ja tehokkuutta. Teams-palaverit saivat kehuja tehokkuutensa ansiosta ajansäästön kannalta, toisaalta kaivattiin myös perinteisiä esimiesiltapäiviä, että saisi jutella ja verkostoitua kollegoiden kanssa. Vuorovaikutusta muiden lähijohtajien kanssa pidettiin tärkeänä.

Osa lähijohtajista koki riittämättömyyden tunnetta. Heille asetettiin odotuksia, joihin he eivät aina kyenneet vastaamaan. Eräs haastatelluista kertoi, että esimieheltä oletetaan löytyvän vastaus aina kaikkeen. Henkilöstö mieltää, että lähijohtajan vastatessa koko toiminnasta hänen pitää olla aina myös saatavilla, jopa vapaa-ajallaan.

”Kun työyhteisö tai asiakkaat tarvii, niin sitten tavallaan vaatimukset tulee esimiehen vapaa-ajalle, töistä soitetaan kotiin.”

Moniammatillinen yhteistyö

Perusturvan alalla moniammatillinen yhteistyö on päivittäistä ja sen tärkeys on tiedostettu. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yleisesti moniammatillisen yhteistyön koettiin sujuvan hyvin. Moniammatillisen yhteistyön ongelmana nähtiin lähinnä näkemuseroihin liittyvät kysymykset. Sosiaali- ja terveystalvelujen henkilöstö työskentelee saman organisaation alla, mutta jokainen tekee työtä omasta ammatillisesta näkövinkkelistä käsin. Työ on siten siilomaista. Asiakas on yhteinen, mutta lähestymistapa riippuu siitä, kuka asiaa hoitaa ja miltä kantilta asiaa arvioi. Tämä aiheuttaa käytännön arkeen yhteistyön ongelmia. Kuten Mertala (2011:18) on todennut, toimiala sisältää valtavan suuren määrän erilaisia näkökulmia. Arnkild ja Heino (2014: 284–285) puolestaan ovat todenneet, että jokainen sote-alan ammattilainen työskentelee omassa lokerossaan, eikä voi vaikuttaa isoon kokonaisuuteen, ja pahimmassa tapauksessa hän ei edes tunne koko järjestelmää kokonaisuudessaan.

Haastatteluista nousi esille muun muassa näkemuserot terveys- ja sosiaalipalvelujen välillä, ikäihmisten palvelujen ja sosiaalipalvelujen välillä sekä sosiaalityön ja terveystalvelujen sisäiset näkemuserot. Näihin näkemuseroihin nähtiin osin syynä työn eri painotukset. Samassa työpaikassakin kaksi eri työntekijää näkee asiakkaan tilanteen eri tavalla, riippuen siitä, mitä kukakin painottaa. Haastateltavat korostivat, että vaaditaan hyviä perusteluja, miksi ollaan jotakin mieltä asiasta, jotta toinen voi ymmärtää tätä näkemystä. Eräs haastateltava kertoi, että joskus jollakin yhteistyökumppanilla voi olla niin jyrkkä mielipide, ettei neuvottelulle ole yhtään mahdollisuuksia. Tämä todettiin hankalaksi tilanteeksi.

”Tietenkin vähän aina terveystalvelu voi aatella jostakin vähä eri lailla kuin sosiaalipalvelu.”

”Jotain yhteistyössä siinä tietysti tuli, ettei se oikein luonnistanut, en tiedä, mikä siinä sitten loppujen lopuksi tuli. Että onko siinä nyt puolin ja toisin vedetty herne nenään. Että varmasti siinä vuorovaikutuksessa jotain oli.”

”Kun useampi työntekijä kattoo saman asiakkaan tilannetta, niin sen voi nähdä niin eri tavalla, tai voi nähdä toisen asian tärkeämmäksi, johon panostaa, kuin mitä toinen näköö.”

Asiakkaiden kohtaamisessa oli havaittu ongelmia muun muassa siinä, ettei yhteistyökumppani aina ymmärrä yhteisen asiakkaan ominaispiirteitä, erityislaatuista tai käyttäytymistä. Yhteistyötaholla ei ole välttämättä riittävä osaamista hoitaa tai kohdata asiakasta. Toisaalta koettiin, että vaikka osaamista olisi, niin asiakkaan arjen kokemuksen puuttuessa ymmärtäminen voi olla haasteellista. Paperilla asiat näyttävät aina hiukan erilaisilta, kuin millainen asiakas elävissä elämässä on. Nämä tilanteet mutkistavat yhteistyötä yhteisen asiakkaan kanssa ja siten myös aiheuttavat hankaluuksia arjen työssä.

”Tämmösiä yhteistyökumppanihaasteita tulee, kun ei välttämättä ole sitä ymmärrystä, mikä se meidän asiakas on.”

”Se tiedon saaminen yhteistyökumppaneille ei aina oo välttämättä helppoa.”

Eräs moniammatillisen yhteistyön ongelma oli eri työntekijäryhmien välinen yhteistyö. Lähinnä tällaisia oli työnjakoon liittyvät kysymykset. Missä menee raja, mikä työ kuuluu kenellekin? Kuka kantaa vastuun ja missä kohdassa vastuu siirtyy toiselle? Toisaalta vastauksista nousi esille, että on usein persoonasta kiinni, ketä rajanvedon ylitykset häiritsevät. Toisilla työ sujuu hyvässä hengessä, kun taas toinen on tarkka siitä, mikä on minun työtä ja mikä on toisen ammattilaisen työtä.

”Se raja on häilyvä, että mitä teköo toinen (ammattilainen) ja mitä teköo toinen asiakkaan kans. Ne on aika tyypillisiä, että mikä on kenenkään vastuu ja mitä kuuluu kenellekin.”

”Kyllähän siinä on ollut jonkin verran sitä kissanhännänvetoa, mikä kuuluu niille ja mitä me tehrään.”

Hyvin moni haastateltava nosti esille lääkäriyhteistyön haasteet. Omalääkärit vaihtuivat usein, mikä hankaloittaa asiakkaiden asioiden hoitoa. Monessa yksikössä olisi kaivattu pitkäjänteistä yhteistä työskentelyä saman lääkärin kanssa. Sovituista aikatauluista oli vaikea pitää kiinni, koska lääkärikunnan aikataulut luonnollisesti muuttuvat päivän kuluessa. Lisäksi tuotiin esille lääkäreiden ja hoitohenkilöstön monesti hyvinkin erilainen näkemys asiakkaan asioista. Lääkäri katsoo useimmiten asiakkaan tilannetta kapeammin, kenties vain lääketieteelliseltä kantilta, kun taas hoitotyön arviossa asiakkaan tilannetta arvioidaan usein laajemmasta näkövinkkelistä huomioiden asiakkaan kokonaiselämäntilanne. Näkemysten ollessa ristiriidassa keskenään on usein vaikeaa päästä asiakkaan

kannalta hyvään ratkaisuun.

”Lääkäripalvelu on vähän ongelmallista. Se lääkäri vaihtuu usein ja sitten se toinen, että vaikka olis jämptikin lääkäri, niin heillä usein tilanteet elää siellä (tk:ssa).”

”Lääkäreillä on vahva oma näkemys siitä, kuinka tietyt asiat tulee tehdä. Ja kun lähdetään miettimään hoitotyön näkökulmasta, herkästi tulee sellasta, että arvosteleeko hoitaja lääkärin tekemää päätöstä.”

Lääkäreillä on perinteisesti ollut vahva professio. Jos lääkäriillä ja hoitajalla on vahva näkemysero, voi joskus olla vaikea saada yhteistä keskustelua aikaiseksi. Toki tämä riippuu myös persoonallisista tekijöistä, eikä sitä voi yleistää. Asiat voivat olla ristiriidassa myös eettisesti. Kollegiaalisuus on alalla vahvaa, niin lääkäreiden kesken kuin myös hoitohenkilöstön ja lääkäreiden kesken. Omat haasteensa tuo, jos omaisen näkemys on hoitajan kanssa samanlainen, mutta ristiriidassa lääkärin kanssa. Hoitohenkilöstö ei voi lähteä arvostelemaan lääkärin tekemiä päätöksiä, mutta toisaalta he ymmärtävät omaisen näkökannan. Usein hoitohenkilöstö ja varsinkin lähijohtaja sovittelee tällaista ristiriitatilannetta.

”Omaiselle ei voi lääkäriä moittia, kun pitää olla kollegiaalinen ja yrittää ymmärtää toista. Olla tavallaan tietynlainen edunvalvoja, että eikö tämä voisi mennä näin ja nostaa faktoja esiin. Ja nimenomaan, että se pysyy asiakkaan näkökulmassa, eikä nosteta muita asioita siihen.”

Muutokset

Muutos ja sen läpivieminen on hyvin tyypillinen pirullinen ongelma. Tutkimusaineistosta nousi esille se, että muutokset ovat jatkuvia ja siihen on jo toisaalta totuttukin. Muutoksista mainittiin henkilöstömuutokset, organisaatiomuutokset, toimintatapojen muutokset, uudet ohjelmistot, säästöistä aiheutuvat muutokset ja digitaalisuuden lisääntyminen. Muutoksissa hankalana koettiin jatkuva epävarmuus sekä se, että lähijohtajallakaan ei aina ole tarpeeksi tietoa, jota voisi johdettavilleen antaa. Tiedon tarve koettiin suurena. Epätietoisuus koettiin raskaana ja oli pelkoa, miten kauan henkilöstö jaksaa epävarmassa tilanteessa. Koronan aiheuttamat muutokset työssä nousivat esille tutkimusaineistosta.

”Kyllähän ne muutokset ja se epävarmuus on yhren sortin ongelma. Kun ei oo vastauksia ja et tierä ittekään.”

”Koko ajan kaikki asiat muuttuu, että tämä jatkuva muutoskin koetaan jatkuvaksi ongelmaksi. Ja kyllä esimiehelläkin on sitten aikamoosta ongelmaa.”

Lähijohtajat kritisoivat, että joskus muutokset viedään läpi liian nopealla aikataululla, jolloin henkilöstöllä ei ole riittävästi aikaa sopeutua ja muutosvastarinta on silloin kova. Toisaalta myös liian monta uudistusta tiheään tahtiin koettiin raskaana. Jatkuva muutos koettiin myös ongelmana. Lähijohtajilta edellytetään jatkuvaa kehittämistyötä, mutta vastauksista nousi esille, että aika ei aina riitä edes perustyön suorittamiseen. Se aiheutti turhautumista ja väsymistä. Koronan aikana nähtiin tarpeelliseksi vahvistaa sitä osaamista, joka meillä on, eikä niinkään keskittyä uuden kehittämiseen.

”Tuloo sellaanen kokemus, että pitääs sitä kehittämistyötä tehrä jatkuvasti eikä aina tahro riittää aikaa perustehtävähän.”

”Tuohan sekin haasteita, että saa kaikki uudistukset toteutettua tehokkaasti. Se aikapaine ajoittain.”

”Millä aikataululla ne tuloo, jos yhtäkkiä tuloo monta asiaa tihyään. Jos tulisi taasaasti, olisi eri asia, mutta näillä nyt mennähän.”

Jonkin verran vastauksista nousi esille pohdintaa siitä, onko kaikissa muutoksissa aina otettu huomioon laaja-alaisesti kaikki osapuolet ja heidän näkökantansa. Onko päätös tehty ylemmässä johdossa varsin yksipuolisesti? Tämä nousi lähijohtajien mukaan erityisesti henkilöstön keskuudessa esille ja lähijohtajat joutuivat perustelemaan tehtyjä päätöksiä, jotta sen läpivienti sujuisi paremmin. Toisaalta oltiin myös tyytyväisiä ylemmältä johdolta saaduille hyvillä perusteluille ja mahdollisuudesta vaikuttaa tuleviin päätöksiin. Mielenpitoita on kysely myös henkilöstöltä, esimerkkinä kerrottiin säästötoimenpiteet. Eräs haastateltava toi esille, miten moni muutos on helpompi saada ymmärretyksi, kun asioita osaa perustella kuntien talouden kannalta. Muutoksien takana on monesti laajemmat kokonaisuudet, kuin mitä henkilöstö välttämättä huomaa ajatellakaan.

”Sehän oli aika pitkälle meidän johdon päätös, vaikka me perusteltiin...”

”... ettei ne johdu vain kuntayhtymästä, vaan siellä takana pyörii niin isot myllyt.”

”Nykyinen johtajakin perusteloo ne hyvin, niin meidän on helppo viedä ne eteenpäin. Kun aikaisemmin ne vaan tuli, eikä niitä oltu meillekään niin hyvin perusteltu.”

Ylempi johto viestii monet asiat, kuten strategiat ja muutos- tai kehittämistarpeet lähiesimiehille. Korona-aikana on otettu käyttöön esimiesiltapäivien tilalla etäpalaverit ja -kokoukset, joita lähiesimiehet toisaalta pitivät tehokkaina ajansäästön ja matkakustannusten kannalta. Huonona puolena siinä nähtiin informaation yksisuuntaisuus ja keskustelun poisjäänti. Asiat ei tule niin hyvin perusteltua, kun tietokoneen välityksellä nähtiin vaikeana tehdä lisäkysymyksiä ja tarkennuksia asioista. Tämä välittyy sitten myös eteenpäin henkilöstölle annettavaan informaatioon, kun asioita ei ole niin syvällisesti keskusteltu läpi. Nikkilä ja Paasivaara (2007: 30) kuvaavat, miten lähijohtaja on siltana perustyötä tekevien ja ylemmän johdon välillä, viestinviejänä molempiin suuntiin.

”Aluksi se oli helpottavaa, mutta kun kaikki alko olla järjestään teamssilla, niin se on vähän semmosta... Mä kaipaen, että ollaan kasvotusten.”

Sairauspoissaolot ja sijaispula

Sairauspoissaolot ja niihin liittyvät järjestelyt ovat lähijohtajille arkipäivän työtä. Haastattelussa vain muutama lähijohtaja pohti syitä runsaille sairauspoissaoloille. Lähijohtajat toivat enemmän esille huoltaan sijaispulasta, jota on ihan joka sektorilla. He pohtivat sijaispulaa sinällään, mutta kukaan ei pureutunut sijaispulan syihin. Miksi niin omassa organisaatiossa kuin muualla Suomessa on sote-alan henkilöstöstä huutava pula? Kysyttäessä asiaa eräs lähijohtaja pohti oman kuntayhtymän imagoa, työhyvinvointiasioita, säästötoimenpiteitä ja henkilöstön palkitsemista. Hän koki, että jos organisaatiossa olisi kaikki kunnossa ja työntekijöiden kokonaishyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehdittaisiin paremmin, näkyisi se vetovoimaisena työpaikkana.

”Imagoasia on varmaan, että saatais tämä kuntayhtymä sellaiseksi houkuttelevaksi työpaikaksi. ePassinkin summaa pienennettiin nyt, että kyllä nämä kaikki vaikuttaa. Toisaalta se (raha) vois tulla sieltä takaisin, jos väki viihtyy töis.”

Lähijohtajien mukaan sijaispula teettää runsaasti työtä ja vie aikaa valtavasti. Ikäihmisten palvelujen sijaisasiat hoitaa rekrytointiyksikkö, mutta koska sijaisia on vaikea saada,

joutuvat lähiesimiehet järjestelemään henkilöstönsä työvuoroja siten, että vajeet saadaan jollain tavalla paikattua ja siten asiakkaat hoidettua. Joudutaan teettämään tuplavuoroja, vaihtelevaan vapaapäiviä tai vapaapäiviltä tullaan töihin. Tämä aiheutti lähijohtajille kovasti huolta siitä, miten kauan vakituinen henkilöstö tätä jaksaa. Jos tilapäisjärjestelyjä jouduttaisiin tekemään vain ajoittain, olisi tilanne parempi. Myös lähijohtajan omaa työaikaa kuluu runsaasti työvuorojen ja työntekijöiden pyörittämiseen ja se on aina pois kaikesta muusta esimiestyöstä.

”Kun niitä sijaisia ei millään meinata saada. Se vaatii aina paljon pyörittelyä, että saa joka vuoroon tekijän. Kaikki väsyä, tuloo kiireen tuntu, kun on paljon sijaisia. Jos niitä haalitaan vaan, niinkuin nyt on tehty, että saadaan vuorot täytettyä, niin sitten taas ne, jotka on vakituksia, niin ne kuormittuu enemmän siitä.”

”Sairaslomien ratkominen vie jumalattomasti aikaa. Se on täyttänyt tämänkin viikon ihan täysin. Onneksi on rekry, mutta jos niillä ei oo ketään, niin joudut joka päivä kysyä, jääksä pitkään päivään, se tuntuu kurjalta, mutta eipä siinä muutakaan voi, kun ei voi itte tehdä kaikkia.”

”Sitte jos saarahan sijainen, niin se onkin jollekki toiselle päivälle, ku se pääsis, niin sitte jourut järjestelemähän ja kyselemähän, (kuka vaihtaa vuoroa).”

Osa lähijohtajista kertoi, ettei heillä oteta äkillisiä sijaisia koskaan tai ainoastaan, jos yhtä aikaa on useampi poissa. Osalla oli ongelmana se, että sijaisilla ei ole vaadittavaa osaamista, jolloin vakituinen henkilöstö tekee työt mieluummin vajaalla henkilöstömäärällä. Jos kuitenkin joudutaan ottamaan töihin sijainen, jolla ei ole riittävää koulutusta tai vaadittavia lääkelupia, joutuu lähijohtaja tekemään muutoksia jo suunniteltuun työvuoroluetteloon saadakseen joka vuoroon riittävän määrän lääkeluvallista henkilökuntaa.

”Me mennään vajaalla, kun ei niitä (sijaisia) oikeasti ole saatavilla ja varsinkaan tänne meille. Työt sumplitaan niin, että pärjätään.”

”Sitten kaikki LOVE-lupa-asiat, ottaa huomioon listoja tehdessä, eri lailla kuin ennen, että jos on hoitoapulaisia, niin niillä ei lupia aina oo.”

Osa lähijohtajista paikkaa tarvittaessa sijaispulaa osallistumalla itse perustyöhön. Tämä aiheuttaa omien lähijohtajan töiden kasaantumista ja viivästymistä. Tilapäisesti siitä ei ole ongelmaa, mutta pidemmän päälle ja jatkuvana käytäntönä tämä aiheuttaa myös lähijohtajan työhön omat ongelmansa.

”Tulee tehtyä vähän vasemmalla kädellä kaikki jutut. Koneen kun avaa, sähköpostia on tuutin täydeltä, puhelin soi, eikä oo vastauksia, kun ei oo ehtinyt perehtyä. Viime viikonkin olen ollut koko ajan asiakastyössä.”

Korona

Korona-virus covid-19 on tällä hetkellä maailmanlaajuinen pirullinen ongelma. Se on yhteenkietoutunut, vaikeasti ratkaistavissa oleva ongelma. Korona ilmaantui Suomeen laajemmin maaliskuussa 2020, ja tällä hetkellä, lokakuussa 2020, eletään rauhallisen kesän jälkeistä taudin kiihtymis- ja jopa osin leviämisvaihetta. Koronan vaikutukset tulivat esille myös haastatteluissa. Se on vaikuttanut eri tavalla eri yksiköissä. Osalla on oma työ lähtenyt alta kokonaan, osalla työ on ollut täysin eri työtä, mitä ennen koronaa oli. Osalla työ on ennallaan, mutta siihen on tullut muutoksia esimerkiksi suojautumisen muodossa. Osalla normaali arkityö on tavallaan samaa, mutta kuitenkin erilaisessa muodossa. Osalla asiakastyö muuttui toimistotyöksi. Osan työ on palautunut kesän aikana normaaliksi, osa tekee edelleen sekamuotoista työtä, osa tekee edelleen poikkeustyötä. Normiarkea ei ole siten nähty puoleen vuoteen.

”Asiakkaat loppui yhtäkkiä.”

”Kaikki hajaantui kerralla...”

”Ei oo koskaan ennen tarvinnut maskien kanssa kulkia.”

Haastateltavat kertoivat, että henkilöstö on joutunut taipumaan monella tavalla korona-aikana. On jouduttu mukautumaan, joustamaan ja käytetty luovuutta. Samaan aikaan työntekijät ovat olleet peloissaan siitä, että saavat itse viruksen ja tartuttavat asiakkaitaan. Eräs haastateltavista kertoi oman henkilökuntansa eläneen keväällä kuin kuplassa, etteivät vain saa tartuntaa ja tuo sitä hauraille asiakkailleen. Murehtiminen on ollut valtavaa, jopa liiallistakin. Haastateltavat kertoivat koronan aiheuttavan jatkuvaa epävarmuutta, sillä kukaan ei tiedä, kuinka kauan tilanne jatkuu.

”On vaatinut niin valtavaa joustoa, luovuutta ja mukautumista työntekijöiltä.”

”Tavallaan se jatkuva epävarmuus, sitä on ihan koko ajan.”

Tutkimustuloksista ilmeni, että koronan vaikutukset ulottuvat myös lisääntyviin sairauspoissaoloihin, kun pienimmissäkään flunssaoireissa ei voi töihin, kouluun tai hoitopaikkaan mennä. Tämän johdosta sairauslomien pelättiin lisääntyvät entisestään. Kun jo ennestään on sijaispula, tietää tämä entistä enemmän kuormittumista vakitukselle henkilölle. He joutuvat tekemään pitkää päivää oman jaksamisensa kustannuksella. Huolta oli siitä, miten kauan he jaksavat.

”... entistä matalammalla kynnyksellä joutuu jäädä sairauslomalle ja koronatestiin ja odottamaan vastausta. Että sairauslomat lisääntyvät.”

Lähijohtajien mukaan niin kansalaisilla kuin työntekijöilläkin tuntuu olevan jonkinlaista väsähtämistä tilanteeseen. Suojautumisissa ja vierailurajoituksissa on tapahtunut lipsumisia omaisten osalta. Omaiset ovat olleet huolissaan, kun eivät ole päässeet näkemään läheisiään samalla tavalla kuin aikaisemmin. Saattohoidossa oleville tapaaminen on turvattu, mutta haastatteluista kävi ilmi, että omaisten vierailut ovat olleet melko vähäisiä siitä huolimatta. Osalla omaisista on ollut ymmärtämättömyyttä rajoituksia kohtaan. Siitä on syytetty osin lähijohtajia. Koronan alussa puolestaan hoitajia syyllistettiin suojava-rusteiden puuttumisesta, tilanteesta, jolloin maskeja ei vielä ollut kaikille saatavilla.

”Nämä vierailukiellot on kaikki mun syytä, kun katon, että niitä noudatetaan.”

”Kaikki omaiset ne (rajoitukset) tiedostaa, mutta siitä huolimatta ne siitä kommentoi, että tämä on tosi ikävää.”

”Ehkä meillä kaikilla on jonkinlaista väsymistä tähän tilanteeseen.”

Haastatteluista selvisi, että esimiestyössä koronan vaikutukset tulivat esille siten, että nyt jos koskaan on joutunut pitämään lankoja käsissä erityisen hyvin. Palapelin osaset ovat koko ajan levällään. Kevään ja kesän 2020 on koettu olleen erityisen raskaita aikoja, varsinkin heillä, joilla on suurimmat muutokset tapahtuneet työssä ja työnkuvissa. Vaikka koronan vaikutuksiin pyritään varautumaan jatkossakin, niin kaikkeen ei voi valmistautua. Aina tulee yllätyksiä. Hieman ristiriitaisiakin ajatuksia lähijohtajilta tuli, kun koettiin, että tällaisessa tilanteessa on liikaa vaadittu odottaa kehittämistyötä, kun ollaan kaukana normaalista arjesta. Myös lähijohtajilla oli korona-tilanteessa korostunut tuen tarve omalta esimieheltä, sillä korona-aika on ollut ponnistus myös lähijohdolle.

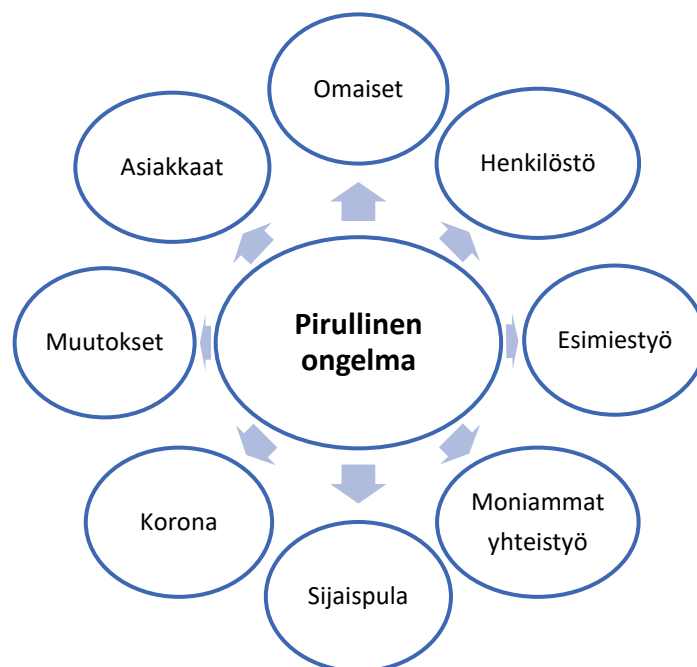
”Nytkin meillä on semmonen palapeli, että mulla on täys työ pitää palikat käsissä. Työ on nyt niin muuttuvaista, että jos joku muuttuu, joka vaikuttaa kaikkeen, että se rasittaa hirveesti jaksamista.”

”Koko ajan puhutaan kehittämisestä, ymmärrän sen, mutta korona vaikuttaa, että pitää vahvistaa sitä, mitä meillä on.”

”Koko ajan se on sitä, ettei me tiedä, mitä meillä huomenna on.”

Tiedotuksen koettiin sujuneet hyvin koko korona-ajan, on saatu hyvin ohjeistukset ylemmältä johdolta. Jos jotain on tarvinnut tarkentaa, on saanut kysyä ja vastaus on aina tullut. Siten on voinut olla turvallisin mielin ja ohjata myös omaisia toimimaan annettujen ohjeiden ja säädösten mukaan. Teams-palavereista on tullut korona-arkea esimiehille. Tämä koettiin hyvänä, mutta toisaalta kaivattiin kasvotusten tapahtuvia esimiesiltapäiviä. Verkostoitumisessa nähtiin voimaa, jota ei teams-palavereissa savuteta.

Kuvioon 6 on esitetty kootusti edellä raportoidut tutkimustuloksista nousseet pirulliset ongelmat tai niiden ilmenemiskentät.



Kuvio 6. Pirullisten ongelmien ilmenemiskentät.

4.1.4. Pirullisen ongelman tunnistaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet eivät arkityössään erityisesti pohdi tai erittele, millaisen ongelman kanssa he kulloinkin työskentelevät. Haastattelun kuluessa he pohtivat, mikä on helppo ongelma, jonka ratkaiseminen ei vie hirveästi energiaa, ja johon löytyy aina ratkaisu, ennemmin tai myöhemmin. Näitä he nimesivät kysyttäessä aika nopeastikin. Pirullisen ongelman erottaminen muista ongelmista ei ole lähijohtajilla tietoista ja tavoitteellista, mutta toisaalta kysyttäessä haastateltavilta, millaiset ongelmat ovat kaikista vaikeimpia tunnistaa ja kohdata, oli jokaisella selkeä vastaus. Heidän mukaansa kaikista haastavimmat ongelmat liittyvät yksiselitteisesti ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Kuten Rittel ja Webber (1973: 163–169) ovat todenneet, pirullisiin ongelmiin liittyy aina jokin sosiaalinen konteksti. Sotkuisten ongelmien erottaminen pirullisista ongelmista ei sekään ole aina selkeää, sillä sotkuinen ongelmaakin voi olla melkoinen ongelmavyöhyke. Sotkuiseen ongelmaan on kuitenkin löydettävissä aina jonkinlainen oikea ratkaisu, joka erottaa ongelman pirullisesta ongelmasta. (Ks. Raisio ym. 2018: 29–30.)

”Haasteellisimpia tunnistaa on ehkä tällaiset, mitkä ei oo selkeästi osoitettu kielletyksi, vaan ne on sellasia, joita ei selkeästi aisti siinä, eli henkilökemioihin liittyviin, työkavereiden epäasiallista kohtelua tai kiusaamista tai syrjimistä, joka ei oo välttämättä suusanallista, vaan ilmenee vaikka siten, että ei kelpaa työpariksi.”

”Ainahan tämmöset asiat on haasteellisia, kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä. Joskus kun saadaan joku, että se on ok, niin se pulpahtaa jostakin taas esiin, ettei se välttämättä oo niin, että se johonkin häipyy, vaan on pinnan alla hetken ja sitten saattaa tulla taas. Ne on kaikista haasteellisimpia tunnistaa. Mukahan tulee tunteet ja kaikki, niin se on oma juttunsa aina.”

”Ihmissuhteisiin liittyvät on haastavimpia, kun kaikki on erilaasia ja erilaasia näkemyksiä on monia ja sovitella siitä, ettei kukaan kauhiasti loukkaantuusi ja ymmärtääs, että näis on työasioista kyse.”

Haastateltavien mukaan vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyvät asiat aiheutuvat monenlaisista tekijöistä. Vuorovaikutustilanteissa on mukana aina erilaisia persoonia ja temperamentteja, erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä, näkökulmia ja suhtautumistapoja. Vuorovaikutussuhteessa vaikuttavat kaikki osapuolet, muut ihmiset, sen hetkinen tilanne ja tunteet. Muutama haastateltava koki myös naisvaltaisen alan aiheuttavan omat haasteensa. Mitä isompi on ihmisjoukko, ketä asia koskettaa, sen enemmän siinä on mukana

erilaisia muuttujia. Näin ollen mitä suurempi henkilöstö lähijohtajalla on, sitä enemmän pirullisen ongelman muuttujia tilanteisiin liittyy. Kyse ei ole siitä, että jokin näkemys olisi enemmän oikea kuin toinen, vaan että asioita nähdään ja koetaan eri tavalla. Myös Mertala (2011: 18) on todennut, että perusturvan toimialalla on tyypillistä erilaisten näkökulmien runsaus.

Haastateltavat totesivat, että oma henkilöstö tulee useimmiten matalalla kynnyksellä kertomaan haastavista tilanteista ja ongelmista. Työyhteisöissä on myös paljon sijaisia, joiden kynnyksen tuoda asioita esille arveltiin olevan korkeampi. Toisinaan saattaa kuitenkin tulla vastaan tilanne, että kukaan ei ole kertonut mitään, ongelma on räjähtämispisteessä, ennen kuin asia avautuu lähijohtajalle.

”Jos asioista ei puhuta, ja ne kertyvät ja kuormittavat työntekijöitä, ja ne tulevat isona möykkynä mulle. Ja ottaa yhteyttä muhun vasta siinä vaiheessa, kun on ihan räjähtämispisteessä. Ne on niitä haastavampia, kun tietäis jo edeltävästi, vaikka ois joku pienikin juttu, vois niitä yhdessä puida.”

Vuorovaikutustilanteisiin liittyvät ongelmat voivat haastateltavien mukaan olla pitkänsitkeistä ja ne voivat jatkua kauankin. Välillä vaikuttaa siltä, että asia on hallinnassa, kunnes se pulpahtaa uudelleen pinnalle. Erään haastateltavan mukaan isossa henkilöstössä on aina pientä säätöä.

Eräs haastateltava toi esille, että monesti vaikeisiin ongelmatilanteisiin liittyy väärinkäsityksiä, kun ei ole ollut tarpeeksi tietoa tai ymmärrystä. Näin voi olla omaisten tai henkilökunnan kanssa, mutta myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Herbert Simon (1982: 105–110) puhuu rajoittuneesta rationaalisuudesta silloin, kun käytettävissä ei ole kaikki informaatio tai ei ole täyttä ymmärtämystä asioista. Myös kiire voi vaikuttaa, koska aikapulan takia ei ehditä selvittää kaikkia vaihtoehtoja.

Pirullisten ongelmien tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden käsittely ja selvittäminen osataan tehdä oikealla tavalla. Conklinin (2006:19) mukaan pirullista ongelmaa ei saa kesyttää. Kesyttämässä ongelma yksinkertaistetaan ja käytetään siihen kesyn tai sotkuisen ongelman ratkaisutapoja. Jos näin tehdään, ei päästä eteenpäin, vaan ongelma mutkistuu entisestään. Ongelma voi pahentua, pitkittyä, vahvistua tai muuttaa muotoaan.

4.2. Pirullisen ongelman selvittäminen kompleksisuusjohtamisen keinoin

Haastatteluissa nousi esille erilaisia tapoja käsitellä kaikista haastavimpia, pirullisia ongelmia. Aineiston analysointivaiheessa tutkimustulokset luokiteltiin kompleksisuuden johtamisen periaatteita noudattaen, koska juuri ne teemat nousivat haastatteluaineistosta selkeästi esille. (Ks. Vartiainen ym. 2013; Lindell ym. 2014.) Haastateltavien mukaan pirullisen ongelman selvittämisessä tärkeää on hyväksyä ongelma sellaisenaan ja lähteä avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa ongelman kimppuun. Samaa ratkaisumallia ei kannata käyttää eri ongelmiin ja tavoitteena on etsiä paras mahdollinen ratkaisu. On hyväksyttävä, että lähijohtajakaan ei tiedä oikeita vastauksia. Tärkeänä nähtiin myös lähijohtajan läsnäolo oman henkilöstön kanssa, erityisesti kahvipöytäkeskusteluihin osallistuminen on tärkeää. Lähijohtajat toivat esille myös yhteistyön merkityksen.

4.2.1. Pirullista ongelmaa ei kesytetä

Osa lähijohtajista vähätteli kohtaamiensa haastavien tilanteiden vaikeutta ja he toivat esille, että ovat päässeet helpolla, kun ei pirullisen kaltaisia ongelmia ole vastaan tullut. Kuitenkin haastattelun kuluessa he kertoivat kohtaamistaan tilanteista, joissa pirullisen ongelman tunnusmerkit tulivat esille. Jokaiselle oli kokemuksia henkilöstöristiriidoista tai omaisten kanssa vastaan tulleista haasteista. Joka sektorilla kärsittiin sairauspoissaoloista, sijaispulasta ja moniammatillisen yhteistyön ongelmista. Muutoksen todettiin olevan tätä päivää. Ja jokainen eli koronan kourissa erilaista arkea. Pirulliset ongelmat olivat siten läsnä jokaisella. Kuten aikaisemmin on todettu, pirullisuuden ilmiö ei ollut tuttu haastatelluille, joten heillä ei siten ollut tarkkaa käsitystä, millaisia ovat pirulliset ongelmat.

”Meillä nyt ei sillä lailla mitään ihmeempiä oo, mutta jos olis, niin....”

”Mulle on suotu aika tasapainoinen tiimi, että yhtäkkiä tunnistaisin sellaisen pirullisen ongelman tai haasteen, että meillä olis valtavan isoja ongelmia, ei vielä ole tullut mulle vastaan.”

Haastatteluissa muutamat haastateltavat kertoivat, että haastavampia ongelmia ei kannata etukäteen murehtia, vaan otetaan vastaan se, mitä eteen tulee. Kaikkeen ei voi edes

valmistautua, vaan tilanteita saattaa tulle eteen täysin yllätyksellisesti. On hyväksyttävä, että vaikka tänään on kaikki näennäisesti hyvin, voi yhtäkkiä joku yksi asia saada tilanteen päälaelleen, ja koko työyhteisö voi huonosti. Eräällä lähijohtajalla oli ollut hyvin vaikea ongelma erään työntekijän kanssa ja kuvaillessaan tätä, hän totesi, että kaikki keinot kokeiltiin, mutta ne eivät toimineet. Asia oli vain tunnustettava, että tällainen ongelma on.

”Multa niinku loppu keinot. Tuntu, että nyt oot kädetön. Siinä oli sellanen kuilu välissä.”

”Nyt (kokemuksen myötä) oon oppinut, ettei se auta murehtia, se otetaan nyt vastaan, mitä tulee ja niillä mennään.”

Vaikka haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että lähijohtajat eivät tunnistanee pirullisten ongelmien läsnäoloa, kävi vastauksista kuitenkin ilmi, että he ratkoivat haastavia tilanteita eri tavalla, kuin mitä helppoja ja sotkuisia ongelmia. Ongelmia ei pyritty kesyttämään, eli ratkomaan lineaarisesti, samalla ratkaisumallilla, vaan jokainen pirullinen ongelma oli kohdattava omana ainutlaatuisena tapauksena, uniikkina. (Ks. Conklin 2006: 9, 14–15, 21–23.)

Vartiainen ym. (2013: 89) tuovat esille, että joskus on vaikea hyväksyä pirullisten ongelman olemassaoloa. Se voidaan kokea jopa häpeällisenä. Mutta vain hyväksymällä se, että pirullisuus on läsnä ja sitä ilmenee jokaisessa organisaatiossa, se voidaan kääntää voimavaraksi. Se täytyisi nähdä osana johtamisen arkea. (Ks. Lehto 2014: 4–5.)

4.2.2. Muutoksille avoin ilmapiiri

Haastatteluista kävi ilmi, että lähijohtajilla oli kokemuksia erilaisten muutoksien johtamisesta. Muutoksia koettiin olevan jatkuvasti. Muutama toi esille, että esimiehen oma asenne on tärkeä, että saa positiivisella tavalla henkilöstönsä mukaan. Hyvin moni haastatteluista kertoi, että oma työyhteisö on avoin käsittelemään muutoksia. Henkilöstön koettiin olevan innokkaasti mukana pohtimassa erilaisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja tuoden esille erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Luovuutta löytyi. Lähijohtajaa pidettiin

enemmänkin erilaisten esitysten kokoajana. Henkilöstö on tottunut ratkomaan hankalia-kin asioita, ja se on luonut uskoa siihen, asiat järjestyvät ennen pitkää, tavalla tai toisella.

”Sitte toisaalta se positiivinen asenne, että asioilla on tapana järjestyä. Että vaikka sieltä mitä tulis, niin se otetaan sellaisenaan ja sitä ruvetaan miettimään niitä ratkaisuja.”

”Mielipiteitä tuloo hyvin ja aika paljon ne on realiteeteis.”

”Sehän on kaikista parasta, kun hoksataan, että tämä ei toimi ja pitää ettiä joku toisenlainen keino.”

”Jos ne on itte miettinyt jotain, niin ne yleensä toimii hyvin, kun nehän sitä työtä teköö, niin ne osaa sanoa parhaiten, mikä toimii ja mikä ei.”

Lähes jokainen lähijohtaja toi esille, että työyhteisössä on avoin mieli erilaisille kokeiluille. Kun ei voida olla varmoja, mikä toimii parhaiten, päätetään kokeilla jotain toimintatapaa. Jos se ei tunnu hyvältä, seuraavassa palaverissa päätetään kokeilla toista vaihtoehtoa. Niin kauan kokeillaan, kunnes löytyy paras ratkaisu. Joskus asian käsittelyä jatketaan seuraavassa palaverissa, jos tuntuu, että asia vaatii sulattelua ennen ratkaisuyritystä. Myös lähijohtajista itsestään löytyi innokkuutta erilaisille kokeiluille.

”Kerta se lähtee henkilöstöstä, niin ilman muuta se on kannatettavaa, kokeiltava.”

”Mä olen vähän semmonen, että kun joku ehdottaa jotakin, että voitasko kokeilla, niin haluan heti kokeilla, vaikka huomenna, että on turha pitkittää ja miettiä. Jos se ei toimi, niin kokeillaan toisella lailla.”

”Porukka on innokasta kokeilemaan.”

Moni lähijohtaja toi esille, että työpaikkapalaverin ilmapiirin avoimuuteen ja idearikkau-teen vaikuttaa se, ketä siellä on paikalla. Vahvat persoonat viestivät monesti vahvasti myös palavereissa. Silloin hiljaisemmat persoonat eivät välttämättä osallistu keskusteluun lainkaan. Lähijohtajista osa koki, että työyhteisössä on myös sellaisia työntekijöitä, joille ei loppu viimeksi ole niin paljon väliä, mitä päätetään. Sen takia he eivät ota kantaa ja heille käy kaikki ratkaisut. Eräs haastateltu kertoi, että jos työntekijä on motivoitunut, hänellä on korkea työmoraali ja hän haluaa kehittää omaa ammattitaitoaan, on hän

avoimempi osallistumaan aktiivisesti ideointiin. Tällaiselta työntekijältä tulee paljon erilaisia kommentteja ja ajatuksia.

”Toiset ottaa enemmän osaa keskusteluun, ehkä se on sellainen luonnekysymys myös, kuinka paljon sä osallistut.”

Eräs lähijohtaja kertoi, että on tärkeä unohtaa ennakkoasenteet. Avoimella asenteella kohdataan asiat. Jos heti alussa luokittelee jonkin asian hankalaksi, niin omaa ajatusta on vaikea myöhemmin muuttaa. Lähijohtajan mukaan asioiden henkilökohtaistamista tulee myös välttää. Jos on ristiriitatilanne, niin asia pitää käsitellä asiatasolla eikä moitetta oteta henkilökohtaisesti. Se helpottaa asian käsittelemistä avoimella otteella.

”Ei saa ottaa niin tunteellisesti niitä asioita...”

”Se on pahin, jos heti kategorisoin, että tuo nyt on hankala omainen. Ei niin saa olla.”

4.2.3. Osallistaminen avainsana

Kaikki haastatellut lähijohtajat pitivät erittäin merkityksellisenä henkilöstönsä osallistamista ja osallistamista niin keskusteluun kuin ratkaisujen etsimiseen ja päätöksentekoon. Lähijohtajat korostivat aitoa keskustelutilannetta. Osallistamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi, he saavat sanoa oman mielipiteensä ääneen, jolloin sillä on myös merkitystä ratkaisuja etsittäessä. Kuten Lindell (2011: 26) on todennut, että mitä paremmin saadaan kaikkien osallisten ääni kuuluville, sitä paremmat mahdollisuudet on päästä ratkaisuun. Vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus ovat avainasemassa. Myös Reikko ym. (2010: 34, 42) ovat kuvanneet, miten keskusteleva toimintatapa, vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen ja hyvä tiedonkulku ovat lähijohtajan työssä tärkeää.

”Sillä yhteisellä keskustelulla ja yhteisellä tuumingilla ja yhteisillä päätöksillä yritettäis viera sitä asiaa etehenpäin. Keskustelua kyllä yleensä syntyy hyvin. Mielipiteitä on monenlaisia.”

”Puhumisen kulttuuri on ehkä se, että kaikki tietää, että täällä voi sanoa olevansa eri mieltä ja siitä ei tapahdu mitään radikaalia ja siitä seuraa vaan se, että siitä jutellaan.”

Osallistamisessa korostettiin lähijohtajan aitoa läsnäoloa, kuten aktiivista kuuntelemista ja tasapuolisuutta mielipiteiden kuuntelemisessa. Asiat otetaan käsittelyyn matalalla kynnyksellä, jolloin ongelma ei ehdi kasvaa ja siihen päästään käsiksi heti alkumetreillä. Hyvinä keinoina henkilöstön osallistamisessa pidettiin kolmen koon keinoja: kuuntele, kysy ja kyseenalaista. Lähijohtajat kertoivat, että kysymysten ilmoille heittäminen saa henkilöstön usein pohtimaan asioita laajasti ja osallistumaan keskusteluun aktiivisesti. Eräs haastateltu kertoi, että joskus osallistamista edistää se, että lähijohtaja esittää ratkaisuehdotuksia ääri-laidoista. Kyseenalaistaminen voi avata uusia ajatuksia pohdinnoille, kun erilaisia mielipiteitä tulee esille ja niiden vaikutuksia ja paremmuutta aletaan pohtia.

”Pitää sanoittaa aika syvällisestikin sitä ongelmaa ja aika pitkälle joutuu johdella, että asiassa päästään eteenpäin, tuoda ratkaisuehdotuksia, joskus ihan ääri-laidasta toiseen. Silloin yleensä sieltä lähtee nousemaan, miten me voitais itte tässä näitä asioita miettiä.”

”Monesti mä teen paljon kysymyksiä, niin se auttaa työntekijöitä itte löytämään ratkaisuja, ja vaikka itte tietäisi vaikka jonkun, niin silti esitän kysymyksiä, että se lähtee avaamaan tilannetta helpommin.”

Kaikista hedelmällisintä olisi, jos itse ongelman havaitseminen ja tahtotila sen ratkaisemiseksi nousisivat henkilöstöltä itseltään. Tällainen itseohjautuvuus nähtiin ideaalitulana. Eräs lähijohtaja kertoi, että on haasteellista saada oma työyhteisö itseohjautuvaksi. Esille nousi myös hyviä esimerkkejä tilanteista, joissa lähijohtaja oli kertonut tulevista muutoksista, jolloin osa henkilöstöstä oli lähtenyt heti omin päin ideoimaan ja miettimään ratkaisuja. Tällainen kollektiivinen älykkyys on tärkeää pirullisen ongelman ratkaisemisessa. Kollektiivinen älykkyys on Vartiaisen ym. (2013: 31) mukaan sosiaalisesti jaettu yhteinen näkemys jostakin asiasta. Kun osalliset ovat samaa mieltä siitä, mikä on ongelma ja sen merkitys ja yhdessä käsittelevät asiaa, syntyy kollektiivista älykkyyttä.

”Kyllä meillä on yleensä niin itseohjautuvia, mä tuon asian esiin ja kyllä ne melkein valmiin kaavan tekevät ja ohjeet, että aika hyvin. Ei mun tarte sanella, että kuinka teherään.”

”Joku muutos on tuloillaan vasta, saatan heittää sen jo ilmoille. Jos on muutama innokas kehittämään, niin ne on ihan lennossa niitä jo miettinyt edessäpäinkin. Se on ihan kiva.”

Vaikka haastattelujen mukaan kaikilla lähijohtajilla oli tahtotila avoimelle keskustelulle ja osallistamiselle, oli edelleen tilanteita, joissa keskustelua ei synny tai se on kovin yksipuolista, vain muutaman osallistujan välistä. Lähijohtaja joutuu tällöin esittämään kysymyksiä tai vaihtoehtoja saadakseen henkilöstön mukaan asian aktiiviseen pohtimiseen ja käsittelyyn. Usein tällaiset tilanteet liittyvät vaikeaan käsiteltävään aiheeseen. Eräs haastatelluista kertoi myös, että joskus aika ei ole otollinen tärkeän asian käsittelylle, jos vaikka työyhteisössä on levoton työpäivä meneillään ja kova kiire, jolloin tärkeän asian joutuu siirtämään toiselle kerralle. Eräs lähijohtaja kertoi, että kun esillä on joku tärkeän asian ratkaiseminen, on työvuorolistasta hyvä palaveripäivää valitessa katsoa, että paikalla olisi sellaisia työntekijöitä, joilla on joko ratkaisuhenkisyyttä tai asialla on heille jokin erityinen merkitys muihin nähden.

”...kaikki istu punaisena, kun sanoin, että toivon, että nyt sanotta jokaanen mielipiteennä. Kaikki on aikuisia ja nää asiat ei ratkee, jos ei näitä puhuta. Se vähän kirpasee, mutta sitten voi jatkossa kuitenkin olla hyvä, kun puhutaan.”

”... osallistumiseen ja aktiivisuuteen ja siihen, kuinka aidosti asiassa on läsnä, vaikuttaa se, kuinka hektinen tilanne meillä on.”

Moni lähijohtaja kertoi, että ideaalitulanteena on se, että lähijohtajan ei tarvitse itse tehdä päätöstä, vaan sen tekee työntekijät yhdessä. Lähijohtajan roolina voi olla tällaisissa tilanteissa esimerkiksi se, että hän antaa hyväksyntänsä päätökselle. Eräs haastateltava totesikin, että työyhteisössä ajatuksia saa ja pitää tuoda esille, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Mielipiteellä on merkitystä. Toki lähijohtajat korostivat, että ratkaisun pitää aina olla sellainen, että se on toteuttamiskelpoinen kaikin puolin. Sen varmistaminen on lähijohtajan vastuulla. (Ks. Laaksonen & Ollila 2017: 35–36.)

”Pyrin siihen, että ne itte päätyy siihen ratkaisuhun kuitenkin.”

”En koe olevani joku, joka aina päättää. Voin mä vahvistaa, että nyt on päätetty näin, että näin toimitaan, mutten yksin päätä asiaa.”

”Ettei oo semmosta ylhäältä johtamista, samalla tasolla ollaan, kun asioista keskustellaan, etten oleta, että mun pitäisi olla jotenkin viisaampi niis tilanteis, eikä hekään sitä odota.”

Haastateltavat toivat esille, että aina ei päästä yhteiseen näkemykseen, mikä on oikea tai paras ratkaisu. Jonkinlainen kompromissi on kuitenkin tehtävä, jotta päästään eteenpäin. Ratkaisu voi olla kokeilu, jota toteutetaan, ja sitten arvioidaan uudelleen, oliko se hyvä ratkaisu. Kokeiluja harrastettiin jokaisessa haastatellun lähijohtajan työyhteisössä. (Ks. Lundström & Mäenpää 2020: 42–43.) Haastateltavat kertoivat, että kun työyhteisössä on monia erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, on vain päädyttävä johonkin lopputulokseen, eikä se läheskään aina ole kaikille mieleinen vaihtoehto, koska se ei edusta omaa näkemystä. Lindell (2011: 27) viittaa, että pirullisten ongelmien käsittelyssä on päädyttävä johonkin kompromissiin, koska niissä ei koskaan voida päästä täydelliseen konsensukseen, yksimielisyyteen. Conklin (2006: 42–43) tuo esille jaetun ymmärryksen, jolla tarkoittaa sitä, että yhteisö hyväksyy yhteiset tavoitteet, joihin sitoudutaan, vaikka oma mielipide olisikin jotain muuta.

”...tärkeämpää on, että kukin tulee kuulluksi, on sillä tavalla munkin mielipide kuultu, että mikä niistä ajatuksista on semmonen, että ollaan yhteisesti sitä mieltä, että voidaan jatkaa. Se lopputulos voi sitten olla jotain ihan muuta, mitä itse oli mieltä.”

”Käyrähän läpi sitten ne ajatukset yhteisesti, yhteisesti koitetaan löytää kompromissi, että kuinka tätä asiaa lähretään ratkomaan.”

”Sitten yritetään taipua siihen ratkaisuun, mitä enemmistö kannattaa.”

Moni haastatelluista lähijohtajista kertoi, että henkilöstön sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin on parempaa, jos he ovat itse olleet osallisena päätöksenteossa. Tällöin työyhteisössä esiintyy jaettua ymmärrystä, johon Conklin (2006: 42–43) viittaa. Eräs lähijohtaja kuitenkin ei nähnyt tässä eroa, vaan koki, että kaikki sitoutuvat hyvin tehtyyn päätökseen, vaikka ei itse olisi mukana ollutkaan. Työyhteisön sitoutuminen yhteiseen päätökseen viittaa Vartaisien ym. (2013: 31) esille tuomaan kollektiiviseen älykkyyteen.

”Silloin on helppo viedä se, kun se on tullut sieltä (henkilöstöltä). Jos se tulee suoraan multa, se on vaikeampaa.”

”On ihan selkee ero, että he (aktiiviset osallistujat) on sitoutuneempia ja myös niinkun yrittää tuoda myös muiden tietoon ja neuvoa ja kannustaa kokeilemaan sitä uutta sovittua toimintatapaa tai kehumaan, että tämä on niinkun hyvä juttu.”

Eräs lähijohtaja oli henkilöstönsä kanssa opetellut systemaattisesti oman mielipiteen ilmaisemista. Hän koki, että tästä on ollut apua ja jälkipuheet ovat jääneet pois, kun jokainen osaa kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä silloin, kun sen aika on. Eräällä lähijohtajalla oli puolestaan tapana soittaa pienen työyhteisön jäsenet läpi, saadakseen kuulla jokaisen kannan käsiteltävään asiaan. Hänellä oli sellainen kokemus, että muutoin avointa ja aktiivista, tasapuolista keskustelua ei synny. Joku haastatelluista kertoi, että hänellä on tapana palaverin jälkeen jutella erikseen heidän kanssaan, jotka eivät mielipidettään sanelleet. Hän suo heille jälkikäteen mahdollisuuden tulla kuulluksi, vaikkakin yhteinen päätös on jo voitu tehdä.

”Sanoin, että mikään vastaus ei oo, että ei oo väliä, en tiedä tai ihan sama mulle. Että jokaisella on joku mielipide ja jokaista jää harmittamaan, jollei sitä saa sanoa... Pikku hiljaa väki on alkanut rohkaistumaan ilman kysymistäkin.”

Eräs haastateltava kertoi, että jos käsiteltävä aihe on jotenkin arkaluonteinen tai erityisen tärkeä ja palaverissa on läsnä voimakkaita persoonia, aito keskustelu ja mielipiteiden vaihto ei aina onnistu. Asioista keskustelu on käynyt jopa niin voimalliseksi, epäasialliseksi käyttäytymiseksi, että lähijohtaja on joutunut puuttumaan tilanteeseen. Mikäli ongelman luonteesta ollaan eri mieltä, pirstoutuu asian käsittely kollektiivisen älykkyyden vähentyessä. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 31; Conklin 2006: 3.) Sosiaalinen verkostovoima on vahva ja se voi viedä asian käsittelyä mihin suuntaan tahansa. Toisaalta osallistavan keskustelun tuloksena syntyvistä konflikteista voi parhaimmillaan poikia uusia innovatiivisia ajatuksia. (Ks. Lindell 2011: 26–27.)

”Tietyt ihmiset... suureen ääneen tuo asioita esille ja ei aina ihan täysin asiallisetakaan. Sillä tavalla, että vastustetahan jotain asiaa niin voimallisesti, että hyvä ettei lyörä nyrkkiä pöytään.”

”Ne on niitä vahvoja persoonia, jotka usein on sellaisia, jotka saneloo, kuinka mikäkin asia menöö ja muut ei sitten uskalla sanoa mitään.”

Osa lähijohtajista kertoi, että vaikka asioista keskustellaan ja niitä ratkotaan yhdessä avoimesti, tulee kuitenkin henkilökunnalta lopulta vetoamus, että lähijohtajan tulee tehdä päätös, koska hän vastaa toiminnasta.

”Kyllä se aika usein menöö niin, että ne orottaa sitä viimeistä sanaa multa.”

”Usein on niin, että heitetään se esimiehelle ja monesti tulee kommentti, että sä kun oot tästä vastuussa. Se nähdään vastuunsiirtona.”

Haastatteluista nousi esille, että monesti konfliktitilanteissa omaisten kanssa on kysymys pelkästään tietämättömyydestä, sillä omaisilla ei ole riittävästi tietoa läheisen asioista tai organisaation systeemeistä ja tavoista toimia. (Ks. Simon 1982: 105–110.) Tällöin avoin puhuminen heidän kanssaan ja informaation antaminen on tärkeää. Omaisen aito kohtaaminen, kuunteleminen, tukeminen ja rahoittaminen vie asioita yleensä hyvässä hengessä eteenpäin. Hoitoneuvottelun järjestäminen ristiriitatilanteissa tuli muutamassa vastauksessa esille, jolloin omaisenkin saa osallistua ratkaisujen pohtimiseen.

”Kyllä ne yleensä sen ymmärtää, kun vaan ystävällisesti selevittää. Kyllä sieltä yleensä se ymmärrys löytyy, kun ne (omaiset) tietää. Että miksi on toimittu tietyllä tavalla ja asiakkaan parhaaksi ja yrittää avata sitä.”

Zimmerman ym. (2008: 151) on kuvannut tilaa, jossa luovuus pääsee kukoistamaan ja innovaatioille on tilaa, kaaoksen reunalla olemiseksi. Se on paras mahdollinen tila tehokkaan ongelmanratkaisun kannalta (ks. Hudson & Vissing 2013: 4). Tutkimusaineistosta tuli esille, että tällaista luovuutta ja idearikkautta kyllä organisaatiosta löytyy, kun sille vaan annetaan mahdollisuus ja välillä sitä täytyy hiukan houkutella esille.

4.2.4. Rutiinit romukoppaan

Haastatteluissa lähijohtajat pohtivat, voidaanko samaa ratkaisumallia käyttää eri tilanteissa pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. Lähijohtajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että samalla ratkaisumallilla ei voida ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia lähteä ratkomaan. Heidän mukaansa jokainen tilanne on omanlaisensa ja siihen vaikuttaa niin monet tekijät. Ongelman syyt voivat olla täysin erilaiset, miltä ensin vaikuttaa. Sen takia myös ratkaisujen tulee olla uniikkeja. Rutiininomaisella tavalla ei koskaan kannata lähteä haastamaan pirullista ongelmaa. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 93; Lindell ym. 2014: 94.)

”Joka asiaan pitää suhtautua kuten uuteen. Joka asiassa on ihmiset jollain tavalla liittymässä ongelmaan osallisena, ratkaisijana tai kohteena, niin siinä tulee nämä

henkilökohtaiset ominaisuudet ja ihan tällaiset henkilökemiat ja vuorovaikutusasiat. Ei niinku ihan samalla sabluunalla kuitenkaan.”

”En mä tierä, onko siihen oikeesti mitään selkeää kaavaa, että aika paljon toimin intuitiolla ja sen mukaan, mikä tilanne on.”

Jos jokin ratkaisutapa on toiminut samanlaisessa ongelmatilanteessa aiemmin hyvin, voidaan lähijohtajien mukaan kokeilla uutta samatapaista ongelmaa lähestyä hyväksi havaitun ratkaisumallin mukaan. Ihan samalla tavalla sen ei kuitenkaan oletettu toimivan uudessa tilanteessa. Siitä voi ottaa osviittaa, miten asiaa voisi ja kannattaisi kokeilla lähestyä. Haastatteluista kävi ilmi, että pitää olla valmius muuttaa lähestymistä, jos se ei tällä kertaa tepsikään.

”Jotain ideaa voi saada vanhoista, mutta ei semmosenaan mee seuraavaan tilanteeseen. Tai ainakin vähän tietää, mitä kokeilla tai hakea, muta jos se ei toimi, niin sitten vähän tunnustella.”

”Yleensä sama malli ei toimi, kun vaihtuu ihmiset ja persoonat. Mutta on joku pohja, että tietää, että tähän suuntaan kun lähtee viemään, voi ratkasta joitain asioita. Perhetaustat on niin erilaisia, neki vaikuttaa.”

Syitä siihen, miksi sama ratkaisukeino tai tapa ei toimi aina samalta vaikuttavissa ongelmatilanteissa, ei kaikki lähijohtajat osanneet tarkasti eritellä. Suurin osa pohti kuitenkin tilanteeseen vaikuttavina tekijöinä ihmisten erilaisuutta, erilaisia persoonia ja temperamentteja, henkilökohtaisia ominaisuuksia, henkilökemioita, tunteita, perhetaustoja ja sen hetkistä tilannetta. Myös itse lähijohtajan merkitystä toi esiin kaksi haastateltua lähijohtajaa, esimerkiksi siten, kuinka kiireinen hetki on, miten lähijohtaja ehtii paneutua ja mikä on aikataulu tilanteen työstämiselle. Myös itse ongelma on aina omalaatuinen, jonka syntyyn on vaikuttaneet monen tekijät, kuten vuorovaikutustekijät. Conklin (2006: 14–15) on kuvannut, miten jokaisella tapahtumalla ja ongelmalla on aina omat erityispiirteensä, vaikka ne vaikuttavatkin täysin samanlaisilta. Sen takia voidaan sanoa, että niin ongelma kuin sen ratkaisukin ovat aina ainutkertaisia.

”Toki aina ongelmat ja asiat on erilaisia, ettei niitä voi lähtökohtaisesti ajatella, että niihin toimii joku tietty malli.”

”Meillä kun on asiakkailta kaikilla omat haasteensa, se pitää jokaisen kanssa keksiä erikseen.”

Lähijohtajat toivat esille, että työkokemus tuo varmuutta pirullisen ongelman kohtaamiselle. Myös oman henkilöstön tunteminen ja ihmistuntemus auttavat selvittäessä pirullisia ongelmia. Toisen henkilön kanssa voi asioita lähestyä suoraan ja hän odottaakin sellaista toimintaa. Toinen taas vaatii pehmeää lähestymistä, kuulumisten kyselyä, ennen kuin voi käydä käsiksi itse aiheeseen. Kun lähiesimies oppii tuntemaan oman henkilöstönsä, asiakkaat ja heidän omaisensa, kuten myös yhteistyökumppanit, helpottaa tämä haastavimpien ongelmien ratkomista. Kuten Conklin (2006: 14–15) on esittänyt, ongelmanratkaisu on aina vuorovaikutteinen prosessi.

”Ei se tepsii (sama lähestymistapa). Se eresauttaa, kun oppii tuntemaan ihmisiä, että miten kannattaa lähestyä.”

”Jonkun kanssa voi asiasta keskustella ja se ymmärtää sen ja ottaa palautteen kiitollisena vastaan. Toinen taas samantyyppisessä asiassa ei ymmärrä ollenkaan. Sen kanssa pitää sitten toisella tavalla katkoa, miten voi edetä. Persoonat vaikuttaa. Omaisten kanssa on sama.”

4.2.5. Paras mahdollinen ratkaisu

Lähijohtajat kertoivat, että hankaliin ongelmiin ei aina löydetä oikeaa ratkaisua tai ratkaisua lainkaan. Heidän mukaansa tällaisissa tapauksissa on kysymys ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista. Esimerkkeinä he mainitsivat henkilöstörivistiriidat, yhteistyökumppaneiden kanssa syntyneet ongelmat sekä omaisten ja asiakkaiden kanssa ilmenevät ongelmat. Myös erilaiset muutokset ja niiden läpivieminen aiheuttavat tilanteita, ettei yhtä ja oikeaa ratkaisua tunnu löytyvän. Moni haastateltu kertoi, että tavoitteena on aina löytää oikea ratkaisu, mutta ratkaisuja pohdittaessa törmätään tilanteeseen, ettei oikeaa ratkaisua löydy. Näissä ongelmissa onkin kyse juuri pirullisista ongelmista, joille luonteenomaista se, että niihin on olemassa joukko erilaisia ratkaisuja, mutta yhtä täydellistä lopputulosta ei ole. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 90–91; Lindell ym. 2014: 94.)

Muutama haastateltava kertoi, että pirulliseen ongelmaan ei löydy yhtä oikeaa tai myöskään väärää ratkaisuja. Tilanteissa voi toimia monella tavalla, ja on vaikea osoittaa jonkun tavan olevan sen oikeampi tapa toimia kuin toinenkaan. Kuten Conklin (2006: 14–15) on esittänyt, jokaisella on ratkaisusta omakohtainen ajatus, toiselle se on mieleinen, kun taas

toinen kokee sen pahimmaksi mahdolliseksi ratkaisuksi. Jokainen tulkitsee vaihtoehtoja omasta arvomaailmasta käsin, mutta myös omat tavoitteet vaikuttavat tähän.

”Siihen ei tartte saada absoluuttista totuutta, että mä olin oikeas ja sä olit vääräs...”

”Sitä on aika hankala löytää semmosta, että tämä on oikees ja tämä on vääräs... Ei täälä kauhiasti eres oroteta sitä, että joku sanois, että tämä on oikia tapa...”

”Joku tykkää siitä ratkaisusta, toinen ei. Niin kokeillaan sitä, ja jos se ei pelitä, niin sitten mietitään yhdessä taas ja kokeillaan jotain muuta.”

Haastatteluista nousi esille, että pirullisissa ongelmissa joudutaan tyytymään parhaan mahdollisen ratkaisun etsimiseen. Asiaa käsiteltäessä keskustelun ja osallistamisen kautta pyritään löytämään mahdollisimman hyviä ratkaisuvaihtoehtoja. Yhdessä punnitaan erilaisten vaihtoehtojen paremmuutta. Kun löytyy yhteinen ymmärrys, mikä on paras mahdollinen ratkaisu, siihen päädytään. Haastateltavat kertoivat, että mielipiteiden runsaus vaikeuttaa joskus yhteisymmärrykseen pääsyä. Johonkin on kuitenkin useimmiten päädyttävä, että päästään arjessa eteenpäin. Lindell (2011: 26–27) on kuvannut, miten osallistavalla keskustelulla on saavutettavissa syvyyttä asioiden käsittelyyn. Sen tuloksena syntyy joskus myös konflikteja, mutta parhaimmillaan ne tuottavat innovatiivisuutta keskusteluun.

”Joskus joutuu toteamaan (omaiselle), että tämä asia on näin ja kumpikaan ei ole tyytyväinen. Sitten todetaan, että asia on näin eikä voi mitään. Kompromissi tehdään, yhteisymmärrys, että on semmonen ongelma, johon ei oikein löydy mieleistä ratkaisua.”

”...että mikä niistä ajatuksista on semmonen, että ollaan yhteisesti sitä mieltä, että voidaan jatkaa, ettei jää sellasta ajatusta, ettei mua edes kuultu tai kukaan ei edes ymmärtänyt, mitä mä yritin sanoa.”

Kompromissien tekeminen vaikuttaa olevan arkea jokaisen lähijohtajan työssä. Koska konsensukseen eli täydelliseen yhteisymmärrykseen ei päästä pirullisen ongelman luonteen vuoksi, on pyrittävä tekemään kompromissi eli jonkinlainen sopuratkaisu. Haastatteluista nousi esille, että yhdessä keskustelemalla ja pohtimalla pyritään tekemään kompromissi, johon kaikki voivat sitoutua. Kun kaikki sitoutuvat yhdessä tehtyyn päätökseen,

vaikkakin ovat itse eri mieltä lopputuloksesta, puhutaan jaetusta ymmärryksestä (ks. Conklin 2006: 42–43).

”Aina ei löydy mitään ratkaisua niille asioille, sitten vaan haetaan se paras mahdollinen kompromissi ja katotaan, mitä se aika sitten asialle tuo.”

”Nyt pitää vaan tässä tilanteessa tehdä tämä ratkaisu. Ei löydy selkeästi oikeaa vastausta. Löytyy niitä variaatioita, joihin niin moni asia vaikuttaa.”

”Joskus se ei vaan, vaikka sä kuinka yrität keskustella (omaisten kanssa), niin se ei johra yhtään mihinkään. Mennään sillain sumplimalla asioita joka kerta. Yritetään päästä sillä hetkellä taas, löytää yhteinen ratkaisu, sitten taas seuraavalla kerralla jatketaan.”

Jokainen lähijohtaja totesi, että kun tehdään muutoksia, lähdetään kokeilemaan, miten uusi asia toimii. Kokeiluja tehdään runsaasti, sillä ilman kokeilua ei voi tietää, mikä toimii parhaiten. Lähijohtajat kertoivat, että jos ensimmäinen vaihtoehto ei toimi, otetaan kokeiluun seuraava vaihtoehto. Kokeiluja jatketaan, kunnes löytyy paras mahdollinen tapa toimia. Myös henkilöstön koettiin olevan innokasta kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja. Conklin (2006: 14–15) on esittänyt, että ratkaisuvaihtoja on niin paljon, ettei kaikkia voida edes kokeilla. Luovuus on kuitenkin merkityksellinen tekijä etsittäessä parasta mahdollista ratkaisua pirulliseen ongelmaan. Myös Lundström ja Mäenpää (2020: 42–43) esittävät kokeilukulttuurin olevan toimiva tapa pirullisten ongelmien ratkomisessa.

”Yhdessä sovitaan, että kokeillaan tällä ja palataan seuraavalla kerralla.”

”Yritetään taipua siihen ratkaisuun, mitä enemmistö kannattaa. Kokeillahan muutosta ja kattotahan sitten seuraavas palaveris, miltä tämä on tuntunut, mietitähänkö jotain muuta.”

Lähijohtajat toivat esille haastatteluissa, että jos tänään löydetään ratkaisu johonkin asiaan, niin huomenna tilanne voi olla jo muuttunut toisenlaiseksi, jolloin eilinen ratkaisu ei enää olekaan hyvä, ja joudutaan pohtimaan uudenlainen ratkaisu. Tällaiset toimintaympäristön muutokset kuvaavat pirullisen ongelman luonnetta. Pirullinen ongelma on ainutlaatuinen, joka muuntuu kaiken aikaa, ja lopullista ratkaisua ei saavuteta koskaan. (Ks. Conklin 2006: 14–15.)

”Tilanteethan vaihteloo, asukkaittenkin vointi voi muuttua, sitten tuloo taas uusia asioita ratkaistavakasi. Se on jatkuvaa muutosta, että tämä toimii nyt paremmin. Ehkä senkään takia sellasta varmaa, vissiä, että näin tehdään aina, ei sellasta ookkaan.”

4.2.6. Johtajakin saa erehtyä

Haastattelussa nousi esille usean lähijohtajan kertomana, että lähijohtaja saa erehtyä, olla väärässä tai tietämätön pirullisten ongelmien oikeista ratkaisuista. Tämä on kompleksisuuden johtamisessa eräs tärkeä huomio. Koska perusturvan toimintaympäristö on kompleksinen, aiheuttaa se virheellisyyksiä niin toiminnassa kuin tulkinnoissakin. Pienet asiat saattavat vaikuttaa kokonaisuuteen suuresti, jolloin toiminta voi olla vaikeasti ennustettavissa. Ammattitaitoa osoittaa sellainen johtaja, joka pystyy muuttamaan mielensä, jos sille on perusteltu syy. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 94–95.)

”Kai se on kuule sitte niinkin, että pitää myöntää se, että kaikki on erehtyväisiä, itteki voi erehtyä, ja niitä asioita voi korjata sitten.”

”Myöntää tosiaan se, etten minäkään aina kaikkia tiedä, eikä mulla oo tähän vastausta. Myöntää se, että mun pitää tätä vähän miettiä.”

”Oon valmis antamaan periksi. Sitten vaikka itte epäilisinkin, niin oon valmis kokeilemaan. Ei mun tarte todellakaan kaikkia ratkaista, ei.”

Pirullisen ongelman eräs luonteenpiirre on se, että siihen on aina monia eri ratkaisuvaihtoehtoja. Mikään ratkaisu ei ole oikea tai väärä, vaan paremminkin voidaan sanoa, että ratkaisut ovat parempia tai huonompia. Siten johtajakaan ei ole mikään viisas tietäjä, jolla olisi aina oikea vastaus. Johtajan ratkaisu ei siten ole sen oikeampi kuin työyhteisön jäsenen. (Ks. Lindell ym. 2014: 91.)

”Pitää sitten myös pystyä sanomaan, no tää ei ollutkaan niin hyvä, että tää on melkeen parempi. Munkin pitää olla avoin kuuntelemaan ja ottamaan vastaan ideoita.”

”Sehän voi olla joskus eri, kuin mikä se oma ajatus olis ollut, niin kyllä mä siihen lähden, jos se on toteuttamiskelpoinen ja passaa talouteen ja resursseihin ja asiakaslähtöisyyteen. Niin joo, kokeillaan, en tuota tullut ajatelleeksi. Olipa hyvä ajatus.”

”Mun mielestä se on tosi kapea-alaista esimiestyötä, jos ei pysty ajattelemaan, että työntekijällä on hyvä idea. Mä oon sanonut, että mä tartten heitä tässä kehittämisessä, etten minä voi tietää kaikkia, osata kaikkia.”

”...etten oleta, että mun pitäisi olla jotenkin viisaampi niis tilanteis, eikä hekään sitä odota.”

Haastatteluista selvisi, että on myös tilanteita tai työyhteisöjä, joissa mielellään lopullinen päätös annetaan lähijohtajalle. Koska lähijohtaja vastaa toiminnasta, se nähdään helposti hänen tehtäväkseen. Vastuu siirretään lähijohtajalle. Tämä riippuu tietysti myös asiasta. Tämä ilmiö juontaa juurensa autoritäärisestä johtamistavasta, jolloin johtaja vastasi kaikesta.

”Oletetaan, että esimieheltä löytyy vastaus kaikkeen...”

”Kyllähän mä sen viimeisen sanan sanon.”

4.2.7. Työyhteisön epävirallinen kommunikaatio

Lähijohtajat toivat esille, että myös lähijohtajan epävirallinen läsnäolo työyhteisössä on tärkeää. Palaverit ja kokoukset ovat virallisempia tilaisuuksia, joissa kommunikaatio on jonkin verran jäykempää. Lähijohtajat kokivat, että epävirallinen kommunikaatio sen sijaan on spontaania ja avointa. Sen kautta lähijohtajat aistivat, mitä työyhteisössä on meillä, mistä siellä puhutaan ja onko pinnan alla jotain, joka ei sanallisessa vuorovaikutuksessa näy. Epävirallisen kommunikaation avulla lähijohtajat saavat arvokasta tietoa työyhteisön tilasta ja orastavista pirullisista ongelmista. Kuten Vartiainen ym. (2013: 98) toteavat, kokonaiskuvan muodostaminen luonnistuu johtajalta paremmin, kun hän aistii niin virallisen kuin epävirallisen työyhteisön arjen. Epävirallinen toiminta saattaa vaikuttaa työyhteisössä jopa enemmän kuin virallinen toiminta.

”Monesti se on semmosta niin avointa ja vapautunutta se asioitten juttelu (kahvilla). Ja oppii huomaamaan työntekijöiden temperamenttia, että miten kukin ottaa minkäkin asian. Se on jännä sivusta seurata sitä.”

”Siinä ehkä tuloo asiat paremmin ja siinä on pienempi porukka, niin siinä uskaltaa avata suunsa hiljaisemmatkin ihmiset.”

Epävirallista kommunikaatiota tapahtuu erityisesti kahvi- ja ruokatauoilla, jolloin jutellaan usein myös muista asioista kuin työasioista. Myös työpaikalla liikkussa voi pitää silmiä ja korvia auki ja havainnoida samalla, millainen on ilmapiiri ja vuorovaikutus. Muutama mainitsi myös, että kun silloin tällöin paikkaa poissaolijaa osallistamalla työyhteisön perustyöhön, on se samalla hyvä tilaisuus aistia työyhteisön syviä tunteja. Pysyy nopeasti tunnistamaan, mistä aletaan puhua, jos jotain on ilmassa. Eräs lähijohtaja kertoi omaavansa ”kuulevat korvat”, joilla kuuntelee, mistä puhutaan, jolloin pysyy kartalla ja herkästi aistii, onko meneillään jotakin sellaisia asioita, johon tulisi puuttua.

”Se (kahvitauko) on kyllä hyvä tilanne, pystyy kuulostelevaan, että miltä vaikuttaa... Kyllä palaverissa on jäykempää. eikä ehkä niin sanotakkaan, että kaikki ei uskalla sanoa.”

”... kun mä oon mukana, että hyvin äkkiä aistin, mitä siellä niinkun on. Että nyt on jotenkin kireää eikä normaalia, niin sä alat heti miettimään, kattomaan ja kuuntelevaan, että missä on vika, ennenkö joku tuloo kertomaan siitä.”

”Tuloo sellaista (havainnointia) tehtyä kaiken aikaa ja vaikka vaan kävelet ohi ja kattot, mitä täällä tapahtuu, niin sitähan teköö siinäkin.”

Osa lähijohtajista toi myös esille, että he ovat saaneet henkilöstöltään positiivista palautetta läsnäolostaan joko tauoilla tai sitten ihan perustyön äärellä. Henkilökunta on kokenut sen olevan todella tärkeää. Myös lähijohtajat näkivät siinä paljon hyviä puolia.

”Oon sitä kysynytkin, että mitä ne tykkää, kun mä aina vaan täällä pyörin, tulooko se käyttämään vai, niin ei ne koskaan, että hyvä ku oot.”

”Oon saanut kiitosta siitä, että kun oot näkyvä ja tuut heidän kanssa kahville. Että et arvaakaan, kuinka paljon sillä on heille merkitystä, kun tuut heidän kans kaffille.”

”Kun on enemmän läsnä, se on niitten mielestäkin kiva.”

Toisinaan lähijohtajilla on vaikeuksia olla riittävästi läsnä, esimerkiksi tilanteissa, kun heillä on henkilöstö hajallaan tai on useita eri työyksiköjä tai tiimejä eri paikoissa. Tai jos työtä tuntuu olevan niin paljon, ettei aina ehdi osallistua kahvitauoille. Silloin asioiden hahmottaminen vaikeutuu, kokonaisuus ei ole samalla tavalla hallinnassa kuin jos olisi

koko ajan lähellä henkilöstöä ja asiakaskuntaa. Epävirallinen kommunikaatio jää vähiin tällaisissa tilanteissa.

”... muut vie aikaa, niin ei oo riittävästi läsnä siinä työyhteisös, että pystyis sitten tunnistamaan kaikki sellaiset ongelmatilanteet.”

”Mun pitäis olla enemmän paikalla nois, että niissä huomaa, että kun niitä näkee vähemmän, niin jos joku siellä on, niin se pääsee pitemmälle...”

4.2.8. Yhteistyö

Lähijohtajat toivat haastatteluissa esille yhteistyön merkityksen haastavien ongelmien ratkomisessa (ks. Roberts 2000: 5–7). Yhteistyötä tehdään oman henkilöstön kanssa ongelmien ratkaisuja mietittäessä, mutta myös laajemmin. Ongelmien ratkominen on välillä niin aikaa vievää ja energiaa kuluttavaa, että lähiesimiehet kokivat tarvitsevansa ajoittain apua ja tukea muilta. Omat kollegat olivat tärkeitä yhteistyökumppaneita, joihin lähijohtajat ottivat yhteyttä matalalla kynnyksellä. Haastateltavat kokivat, että jo pirullisesta ongelmasta kertominen helpottaa omaa olotilaa. Monesti kollegalla saattaa olla hyviä neuvoja ja keinoja, joita voi kokeilla, jos tuntuu, että omat keinot on kaikki jo käytetty. Myös Lindell (2011:27) nostaa esiin pirullisten ongelmien selvittämisessä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnallisuuden. Tätä vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallisuutta voidaan laajentaa myös omasta työyhteisöstä edemmäs, ylempään johtoon tai kollegoiden tasolle, tai yhteistyökumppaneihin, riippuen asian laadusta. Se tuo asian käsittelyyn vieläkin laajempaa perspektiiviä.

”Voi löytyä ihan vinkkejä muilta, että mä kokeilin tällasta ja mullakin oli silloin sellasta. Ettei oo yksin, onhan se yksinäistä, kun ei voi kaveerata kenenkään kanssa tuolla yksikössä. Olis sitten sellasta kollegaa siihen.”

”Matalalla kynnyksellä soittelen, että se vertaistuki on kyllä tosi tärkeää. Samat ongelmat yleensä täs pyörii muillakin kollegoilla.”

”Kollegojen kans rimpautellaan aina, ne on tehnyt sitä omaa työtä niin kauan, että niillä on niin syvää se osaaminen.”

Lähijohtajat, joilla oli vasta vähän työkokemusta, kaipasivat enemmän apua, neuvoja ja tukea muilta. Työkokemuksen koettiin vahvistaneen pirullisten ongelmien käsittelyä. Työkokemus toi myös rohkeutta puuttua vaikeisiin asioihin.

”Kun ei oo vuosien kokemusta, niin varmasti tarttis, että on joku ihminen, jolta kysyä, kuinka mä toimin.”

”Mulla on tosi huonosti siihen varmaan kokemusta, eikä mulla oo välttämättä työkalujakaan.”

Lähes jokainen lähijohtaja toi esille tärkeänä kumppaninaan oman esimiehen. Kun lähijohtaja tarvitsee tukea, on haastateltujen mukaan erittäin tärkeää, että hän saa ottaa yhteyttä omaan esimieheensä. Esimiehen tavoitettavuus oli merkityksellistä. Muutama lähijohtaja toi esille myös muun ylemmän johdon tuen merkityksen.

”...että esimiehelläkin on se esimies, jolta voi pyytää tukea...”

”Esimiehen tuki on ehrottoman tärkeää.”

Yhteistyötä tehtiin yli sektorirajojen monien ammattiryhmien kanssa. Jos pirullinen ongelma oli moniammatillisen yhteistyön ongelma, pidettiin tärkeänä keskustella kaikkien osapuolten kesken. Asioilla on monta puolta, joita ei kaikkia aina osaa edes tiedostaa (ks. Simon 1982: 105–110). Eräs lähijohtaja kertoi, että yhteistyön ongelmissa on hyvä keskustella kaikkien kanssa, jotka asiaan ovat osallisena, jolloin saadaan laaja ymmärrys asiaan ja yhdessä tehdään jokin päätös, jolloin sitä on sitten helpompi viedä muille tiedoksi. Clarke ja Stewart (2000: 379–384) nostavat esille yhteistyön merkityksen ongelmia ratkottaessa, sillä holistinen ajattelutapa on tärkeä. Siilomainen ajattelu ei toimi, vaan tarvitaan rajoja rikkovaa työskentelyä (vrt. Arnkil & Heino 2014: 284–285). Aina se ei kuitenkaan onnistu, syystä tai toisesta.

”Niistä on ollut kyllä hyviä tuloksia, kun niitä (ongelmia) käydään yhteises tiimis läpi, niin pysyy mieles ja tuloo vähän näkökulmaa, kun koolla iso porukka yhtä aikaa.”

”Onko siinä nyt vedetty herne nenään puolin ja toisin. Että varmasti siinä vuoro-vaikutuksessa jotakin on. Pitäis vähän perata yhteisen pöydän ääressä, mutta sel- lasta tilannetta ei oo tullut.”

Yhteistyön merkityksellisyyttä pirullisten ongelmien ratkaisemisessa kuvaa hyvin kahden lähijohtajan toteamukset:

”Onneksi on saatu sellanen hyvä tiimi tänne, että osataan keskustella yhdessä ja menee ne eteenpäin tai taaksepäin, niin mennään yhdessä.”

”Miten metsään huudat, niin kaiku vastaa.”

4.3. Perusturvan lähijohtajan selviytymistarina – kooste tutkimustuloksista

Tutkimuksen haastatteluaineistosta voidaan koota Kuntayhtymä Kaksineuvoisen perusturvan lähijohtajan selviytymistarina, joka sisältää pelkistetyksi yleisimmät tutkimustulokset. Erilaisia variaatioita tutkimusaineistossa toki esiintyi, mutta seuraavassa on kootuna yleisimmät havainnot perusturvan lähijohtajan selviytymisestä pirullisten ongelmien parissa.

Perusturvan lähijohtaja kohtaa työssään laajan kirjon erilaisia ongelmia. Ongelmat liittyvät asiakastyöhön, omais- ja läheisyhteistyöhön, asioiden johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi lähijohtajia haastavat ylemmän johdon vaatimukset, yhteistyön ongelmat ja prosessien sujumattomuus. Muutokset aiheuttavat lähijohtajille pään vaivaa, samoin sairauslomaa ja sijaispula. Jokainen lähijohtaja kohtaa työssään tällä hetkellä myös covid-19 -viruksen eli koronan vaikutukset omaan toimintaansa.

Lähijohtaja ymmärtää työssään esiintyvien ongelmien erilaisuuden. On helppoja ongelmia, jotka on selkeä hahmottaa ja niihin löytyy aina ratkaisu, ennemmin tai myöhemmin. Nämä ongelmat ovat kesyjä ongelmia. Ääripäässä ovat ihmissuhteisiin ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvät ongelmat, jotka haastavat niin lähijohtajien ongelmanratkaisutaitoja, kuin myös työyhteisöjä. Nämä ongelmat ovat pirullisia ongelmia. Pirullisten ja kesyjen ongelmien välimaastoon jää sotkuiset ongelmat, jotka ovat ratkaistavissa, mutta eivät ole yhtä selkeitä kuin kesyt ongelmat. (Ks. Rittel & Webber 1973: 160; Raisio ym. 2018: 29–30; Raisio ym. 2019: 4.) Lähijohtaja ei tunnista termiä pirullinen ongelma. Hän puhuu kaikista haastavimmista ongelmista. Tässä tutkimuksessa näistä kaikista haastavammista ongelmista on käytetty nimitystä pirullinen ongelma.

Lähijohtaja kokee pirulliset ongelmat hankaliksi ongelmiksi. Hän ei aina edes tunnista niitä. Niihin on voi olla vaikea päästä käsiksi ja niitä ei välttämättä aina haluaisi edes käsitellä, koska ne ovat niin hankalia. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 42.) Lähijohtaja voi kokea riittämättömyyttä, mutta myös kokemuksen tai työkalujen puutetta käsitellessään pirullisia ongelmia. Ymmärtääkö lähijohtaja, että pirullista ongelmaa ei saa kesyttää, ratkaista kesyn ongelman tavoin? Tai ratkaista samalla tavalla kuin toista pirullista ongelmaa? Se voi joskus olla vaikeaa. Pirullista ongelmaa ei voi lähestyä lineaarisen ongelmanratkaisun tavoin, koska se ei koskaan ratkea siten. Se voi kadota hetkeksi ilmaantukseen hetken kuluttua uudelleen, yhä pahempana ongelmana. (Ks. Conklin 2006: 22; Vartiainen ym. 2013: 39.) Lähijohtajan voi olla vaikea tätä aina huomata.

Kokeneempi kollega on oppinut työkokemuksen myötä, että asioilla on tapana järjestyä, eikä koe niin suurta stressiä pirullisista ongelmista. Hänellä ei mene yöunet, ainakaan ihan äkkiä. Hänellä on kokemuksen myötä enemmän keinoja kohdata haastavat tilanteet. Hän tietää, että pirullisia ongelmia ilmenee aina työyhteisössä. Lähijohtaja tietää, että vaikka pirullisia ongelmia yrittää ratkaista, niihin ei aina löydy yhtä ja oikeaa ratkaisua. On vain joukko erilaisia ratkaisuja. Jonkinlaiseen ratkaisuun on päädyttävä, jotta elo ja arki voi jatkua. Silloin lähijohtaja järjestää palaverin, jossa osallistaa asianosaiset käsittelemään asiaa. Hän toivoo runsaasti aitoa läsnäoloa, avoimuutta, ideoita, innovatiivisuutta ja yhteistä ymmärrystä asiasta. Meillä on ongelma, joka vaatii toimenpiteitä, ja joihin me päädyimme yhdessä. (Ks. Lindell 2011: 26–27.) Lähijohtaja toivoo, että henkilöstö itsekin on avoimesti huomannut ongelman ja tarpeen kohdata tämän haasteen. Silloin on syntynyt kollektiivista älykkyyttä. (Ks. Conklin 2006: 42–43.)

Aina avoimuus, osallistaminen, luovuus ja idearikkaus ei ole itsestäänselvyys, vaan lähijohtaja joutuu tekemään töitä saadakseen henkilöstön tehokkaasti ideoimaan ja miettimään erilaisia ratkaisuja. Lopulta lähijohtaja yhdessä henkilöstönsä kanssa päätyy kompromissiin, joka on kaikista vaihtoehdoista se paras mahdollinen (ks. Vartiainen ym. 2013: 90). Joskus lähijohtaja joutuu tekemään itse päätöksen, jos osallistamisessa on ongelmia tai yhteistä ymmärrystä ei vain löydy. Lähijohtaja kuitenkin tiedostaa, että sitoutuminen päätökseen ei ole välttämättä yhtä hyvää, kuin jos päätös olisi tullut henkilöstöltä. Joskus henkilöstö haluaa lähijohtajan tekemän päätöksen, koska he haluavat siirtää myös vastuun

päätöksen mahdollisista seuraamuksista hänelle. Näinkin voidaan toimia, mutta ongelma saattaakin mennä hetkeksi piiloon pulpahtaen pinnalle entistä ärhäkämpänä.

Lähijohtaja tietää, että sitoutuminen yhteiseen päätökseen ei myöskään aina ole itsestäänselvyys. Joskus ilmenee sooloilua, tehdään toisin kuin on yhteisesti sovittu. Jos sitoutuminen onnistuu, voidaan puhua jaetusta ymmärryksestä. Yhdessä tehdään, kuten on päätetty tehdä, vaikka oma mielipide olisikin ollut jotain muuta. Mielipiteiden runsauden takia kaikkia tyydyttävää ratkaisua ei koskaan saada. Jokainen arvottaa sovittuun ratkaisuun oikeellisuuden omasta lähtökohdastaan käsin. (Ks. Conklin 2006: 14–15, 42–43.) Lähijohtaja joutuu ajoittain muistuttelemaan henkilöstöään yhteisesti sovittuun päätökseen.

Lähijohtaja johtaa työyhteisöään kaaoksen reunalla, joka tarkoittaa tilaa, jossa on mahdollisuudet innovaatioille ja luovuudelle. Kaaoksen reunalla voidaan ratkoa ongelmia tehokkaasti. (Ks. Zimmerman ym. 2008: 151; Hudson & Vissing 2013: 4) Vaikka asiat tuntuvat lähijohtajasta välillä kaaottisilta, ei kaaoksen reunalla toimimista nähdä negatiivisena tilana. On valittavana erilaisia polkuja, joita kulkea eteenpäin. Kokeillaan, miten paras mahdollinen ratkaisu toimii käytännössä. Jos se ei toimi, jatketaan pohdintaa ja etsitään joku toinen mahdollisuus, kokeillaan toista polkua. Kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja ei voida kuitenkaan koskaan kokeilla, siihen ei ole aikaa, tietoa, taitoa tai resursseja. Tällöin puhutaan rajoittuneesta rationaalisuudesta. (Ks. Simon 1982: 105–110.) Kokeilukulttuuri on kuitenkin todettu toimivaksi tavaksi (ks. Lundström & Mäenpää 2020: 42–43).

Lähijohtaja on oppinut, että sama ratkaisumalli ei toimi toisessa samalta vaikuttavassa ongelmatilanteessa, koska pirullisen ongelman ytimessä on aina jokin vuorovaikutuksen haaste (ks. Vartiainen ym. 2013: 93; Lindell ym. 2014: 94). Siihen liittyy eri ihmisten läsnäolo, joka tuo mukanaan runsaasti erilaisia elementtejä, kuten persoonallisuudet, mielipiteet, näkemykset, tunteet ja perhetaustat. Samalta vaikuttava tilanne ei lopulta olekaan yhtään samanlainen tilanne. Joskus lähijohtaja haluaa kuitenkin testata aikaisemmin hyviksi havaittuja käytänteitä, mutta useimmiten hän ymmärtää, että se ei toimikaan, sitä pitää muuntaa tai kokeilla tehdä toisin.

Lähijohtaja haluaa olla mielellään läsnä henkilöstönsä keskuudessa, vaikka se ei aina ole itsestäänselvyys lähijohtajan ja henkilöstön töiden erilaisten organisointitapojen tai luonteen vuoksi. Lähijohtaja pyrkii pitämään säännöllisesti palavereita, mutta olemaan läsnä myös epävirallisessa kommunikaatiossa. Kahvi- ja ruokatauoilla käydään yhdessä vilkasta keskustelua, aiheesta ja aiheen vierestä, jonka avulla lähijohtaja oppii paljon oman henkilöstönsä persoonallisuuksista ja reagoititavoista. Lähijohtaja kokee ihmistunteuksesta olevan apua lähijohtamisessa ja ongelmanratkaisussa. Lähijohtaja osallistuu myös aina silloin tällöin perustyöhön, jonka hän on havainnut hyväksi mahdollisuudeksi aistia paremmin, mitä työyhteisön pinnan alla kytee. Pirullinen ongelma kun usein pulpahtaa esille pinnan alta. (Ks. Vartiainen ym. 2013: 98.)

Jos pirullinen ongelma on laajempi kuin oman työyhteisön ongelma, vaatii se ongelmanratkaisua yhteistyössä muiden sidosryhmien tai yhteistyötahojen tai omaisten kanssa. (Vrt. Arnkil & Heino 2014: 284–285.) Poikkeustilanteita on, mutta pääpiirteittäin lähijohtaja on tyytyväinen oman organisaation ja muiden sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Omaisten kanssa lähijohtaja ratkoo pirullisia ongelmia usein yksin heidän kanssaan, mutta tarvittaessa lähijohtaja järjestää yhteistyöpalaverin tai hoitopalaverin, jossa on läsnä enemmän osallisia. Lähijohtaja kokee itse asiakastyössä olevan vähemmän pirullisia ongelmia, enemmän niitä ilmenee omaisten ja läheisten kanssa.

Lähijohtaja osaa useimmiten olla lohdullinen itselleen, ja sanoa ääneen, että aina ei tarvitse tietää oikeaa ratkaisua tai päätyä oikeaan ratkaisuun. Lähijohtajakaan ei tiedä kaikkea, eikä hänen tarvitse tietää kaikkea. Aina henkilöstö ei sitä edes odota lähijohtajaltaan. Lähijohtaja on valmis muuttamaan mielipidettään, jos jonkun muun ratkaisuehdotus vaikuttaa paremmalta, perustellummalta ja hyvältä. Lähijohtajakin voi erehtyä. (Ks. Raisio 2008: 41; Vartiainen ym. 2013: 94–95; Lindell ym. 2014: 95.)

Lähijohtaja kaipaa apua ja neuvoja, mutta myös vertaistukea ja oman esimiehen tukea kohdatessaan ja ratkoessaan pirullista ongelmaa yhdessä henkilöstönsä kanssa. Yhteistyössä asioita on helpompi selvittää. Lähijohtajaa helpottaa, kun saa luottamuksellisesti avautua kollegalle tai esimiehelle. Lähijohtaja kokee olevansa kuitenkin yksin omassa työssään. Lähijohtaja kaipaa myös isompaa verkostoa ympärilleen, kasvokkain

tapahtuvaa vertaistukea. Koronan takia lähitapaamiset ovat jääneet pois ja se on tuntunut lähijohtajasta ikävältä. Hän kaipaa silloin tällöin esimiesverkoston tukea. Se auttaa lähijohtajaa jaksamaan omassa työssään.

Lähijohtaja, jolla on enemmän työkokemusta, ei välttämättä kaipaa työnohjausta, koska kokee selviytyvänsä melko hyvin pirullisista ongelmista. Hän saa tarvittavan tuen muualta ja osaa sitä hakea. Vähemmän johtamiskokemusta omaava kollega kaipaa enemmän vertaistukea tai työnohjausta. Ryhmätyönohjaus tuntuisi mielekkäämmältä kuin yksilötyönohjaus. Lähijohtaja kaipaa, että hänen esimiehensä on läsnä myös lähijohtajan arki työssä olemalla kiinnostunut siitä, miten hän selviytyy ja jaksaa työssään. Koronan vaikutukset verottavat lähijohtajankin voimia, kohdellen eri tavalla eri lähijohtajia, asiakaskunnasta ja työstä ja sen luonteesta riippuen.

Lähijohtaja kokee, että erilaisten ongelmien ratkaisemisessa menee toisinaan koko päivä. Välillä hänestä tuntuu, että ongelmat kasaantuvat, ja koko viikko kuluu ongelmanratkaisujen parissa. Työ tuntuu välillä rämpimiseltä, erilaisten ratkaisujen etsimiseltä ja erilaisilta kokeiluilta. Päästään kaksi askelta eteenpäin, mutta palataankin kohta yksi askel taaksepäin. (Ks. Kosonen 2020: 262–264.) Toisinaan taas asiat sujuvat sutjakkaasti. Lähijohtaja kuitenkin ymmärtää, että johtamistyöhön sisältyy ongelmat ja haasteet ja hän kokeekin, että sopivassa määrin ne tuovatkin vaihtelua tasaiseen arkeen. Hän kokee ne arkea rikastuttavana asiana, työn suolana. Aikaa kun lähijohtaja vain jostakin löytäisi hiiven lisää, olisi olo ja elo hitusen helpompaa.

Joskus lähijohtajan täydellisyyden tavoittelu ja korkea työmoraali voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja itsesyytöksiä siitä, ettei selviydy pirullisista ongelmista. Tällöin pirullisuuden ja kompleksisuuden tematiikkaan tutustuminen voisi auttaa lähijohtajaa olemaan armollisempi itselleen. (Ks. Cilliers 2005: 261; Raisio 2008: 41; Lehto 2014: 4–5; Lindell ym. 2014: 86.)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessiin sisältyy tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu tieteellisen tutkimuksen hyviä käytäntöjä. Tutkimusprosessin kuvaus on tehty tarkasti ja aineiston analyysi on tehty huolellisesti. Tulokset on esitetty laajasti, joista on yhteenvedoksi poimittu tärkeimmät havainnot kokonaiskuvan luomiseksi. Tutkimustuloksissa on käytetty runsaasti haastateltavien suoria lainauksia, joilla on toisaalta rikastutettu tekstiä, mutta myös selkeytetty lukijalle tutkimuksen tekijän tutkimusaineiston tulkintaa (ks. Hirsjärvi ym. 2009: 233). Ennen teemahaastatteluja haastattelurunko on esitettävä yhdellä johtamiskokomusta omaavalla henkilöllä, jonka jälkeen sitä on hiukan tarkennettu. Tutkimus on toteutettu suunnitelmallisesti, vaihe kerrallaan.

Tutkimuksen empiiristä osaa varten haastateltiin 12 lähijohtajaa. Vaikka haastateltavien määrä ei ole kovin suuri, alkoi tutkimusaineisto toista itseään. Samat asiat nousivat esille, eikä uusia asioita enää ilmaantunut. Tätä voidaan kutsua saturaatioksi eli aineiston kyläntymiseksi (Hirsjärvi ym. 2009: 182.) Tutkimuksen tekijä tulkitsi, että haastateltavien määrä on riittävä, ja saadulla aineistolla voidaan luoda teoreettisesti riittävän merkittävä tulos. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksaan ei ole luoda yleistyksiä, vaan kuvata todellista elämää (emt. 161). Tutkimusaineisto litteroitiin ja aineisto säilytettiin sekä kirjallisena että nauhoitettuna tiedostona tarkasti. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto tuhotaan.

Haastateltavien henkilöllisyys ei tullut esille missään vaiheessa tulosten raportoinnissa. Tutkimustulosten suorista lainauksista on poistettu yksikön nimet tai muut maininnat, kuten viittaus ammattiryhmään, joista olisi paljastunut haastateltavan henkilöllisyys. Haastateltujen nimilista on luovutettu ainoastaan tutkimuksen ohjaajalle. Haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa, että tutkimus on luottamuksellinen. Haastattelun aikana kerrottiin myös, että haastateltavien vastauksia ei henkilöidä, jolloin tutkimusraportista ei paljastu, kuka on sanonut mitään.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee arvioida myös, onko haastatteluissa käytyihin keskusteluihin vaikuttanut tutkimuksen tekijän oma asema saman organisaation lähijohtajana. Tutkimuksen tekijä ei ole ollut tutkimuksen tekoaikana kenenkään lähijohtajan esimies, mutta aikaisemmasta työhistoriasta löytyy keskijohdon esimiestehtäviä. Tutkimuksen tekijän oma arvio on, että haastattelut on käyty hyvin avoimesti, eikä niissä ole arvioitu kenenkään osaamisen tasoa. Haastatteluteemat ovat käsitelleet lähijohtajan työsään kohtaamia erilaisia ongelmia ja tapoja selviytyä ja käsitellä haastavia tilanteita.

Toisaalta tutkimuksen tekijän oma asema saman organisaation työntekijänä asettaa objektiivisuuden koetukselle. Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt tulkinnoissaan pitäytymään objektiivisella tasolla, ilman subjektiivista tulkintaa. Aina tämä ei ole ollut helppoa, mutta se on pitänyt pitää kirkkaana mielessä. Intohimo ja kiinnostus aiheeseen on kuitenkin suuri ja se näkyy tutkimusprosessiin paneutumisena.

Tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on otettava myös esille pirullisuuden yleistäminen. Alford ja Head (2017: 411) ovat todenneet pirullisten ongelmien yleistyneen 2000-luvulla. He ovat pohtineet, kategorisoidaanko nykyään liian helposti ongelmat pirullisiksi. Pirullisista ongelmista saattaa tulla muoti-ilmiö. Myös Raisio ja Vartiainen (2020: 289–291) ovat pohtineet tätä ilmiötä. Onko nykymaailma kompleksisempi kuin aikaisemmin, vai onko meillä vain tapa nähdä asiat enemmän kompleksisina, kuin ne ovatkaan? Tutkimuksen tekijällä itsellään oli myös haasteellista tulkita erilaisia haastattelussa esille tulleita ongelmia. Vaikka tutkimuksen tekijä oli teoreettisesti perehtynyt pirullisten ongelmien tematiikkaan, oli silti vaikea tunnistaa, mitkä lähijohtajien kertomista ongelmista olivat lopulta pirullisia ongelmia, mitkä taas sotkuisia ongelmia. Pirullistettiin kokea ongelmia tässäkin tutkimuksessa liikaa? Koska pirullisen ongelman tunnistaminen on vaikeaa käytännössä, on se vaikeaa myös teoreettisella tasolla. Tässä tutkimuksessa tehty ongelmien luokittelu nojaa tutkimuksen tekijän omiin arvioihin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yhtenä menetelmänä voidaan käyttää triangulaatiota. Tässä tutkimuksessa on kyse teoreettisesta triangulaatiosta. Se tarkoittaa, että pirullisuuden ja kompleksisuuden teemaa on lähestytty eri teorioista käsin. Eri teorit ovat tukeneet tutkimusprosessia ja siitä syntyvää aineistoa ja tulkintoja. (Hirsjärvi

ym. 2009: 233.) Tässä tutkimuksessa on käytetty pirullisten ongelmien tematiikkaa (Rittel & Webber 1973). Kompleksisuusjohtamisen teoria juontaa juurensa kompleksisuus-teoriasta ja se on melko nuori, Marion ja Uhl-Bien loivat teorian vasta 2000-luvun alussa (2009). Lisäksi useampaan otteeseen on viitattu teoriaan rajoittuneesta rationaalisuudesta (Simon 1982).

5.2. Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata perusturvan lähijohtajien työssä esiintyviä pirullisia ongelmia sekä sitä, miten lähijohtajat selviytyvät pirullisista ongelmista. Teoreettisen viitekehyksen avulla kuvattiin pirullisten ongelmien tematiikkaa ja kompleksisuuden johtamista keinona pureutua pirullisiin ongelmiin. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastamaan tutkimuskysymykseen: Miten lähijohtaja selviytyy perusturvan organisaatiossa esiintyvistä pirullisista ongelmista? Tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan vastaus selvittämällä, millaisia pirullisia ongelmia lähijohtamisessa ilmenee ja miten lähijohtaja kohtaa pirulliset ongelmat.

Tutkimustuloksista ilmeni, että perusturvan lähijohtajat kohtaavat työssään monenlaisia ongelmia. Kaikista haastavimmat ongelmat ovat juuri pirullisia ongelmia. Lähijohtajille pirullinen ongelma käsitteenä ei ollut tuttu, joten he eivät sitä osanneet itse eritellä. Tutkimuksen tekijä luokitteli ongelmat aineistoa analysoidessaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kesyihin, sotkuisiin ja pirullisiin ongelmiin. Vaikka lähijohtajat eivät osanneet kuvata, mikä on pirullinen ongelma, he toivat kuitenkin esille, että kaikista haastavimmat ongelmat liittyvät ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Kuten Rittel ja Webber (1973: 167–169) ovat esittäneet, pirullisella ongelmalla on aina jokin yhteys sosiaaliseen kontekstiin. Tutkimustuloksissa käytiin läpi laajasti myös kesyjä ja sotkuisia ongelmia esimerkkien avulla, jotta lukijalle kirkastuisi, millaisia eroja on erilaisilla ongelmilla. Tavoitteena on auttaa lukijoita tunnistamaan erilaisia ongelmia ja niiden eroja ja siten ymmärtämään niiden erilaisia ratkaisukeinoja.

Tutkimustulosten perusteella pirullisten ongelmien tunnistaminen ei aina ole helppoa.

Moni lähijohtaja vähätteli kohtaamiaan ongelmia. Kuitenkin haastattelun kuluessa he kertoivat hyvinkin haastavista kohtaamistaan ristiriitatilanteista, esimerkiksi omaisten tai henkilöstön kanssa. Korona vaikutti monen lähijohtajan työhön todella vahvasti, mutta koronaa ilmiönä ei ehkä sinällään osattu ajatella pirulliseksi ongelmaksi. Tosin haastatteluja tehdessä koronan kanssa elettiin vielä rauhallista suvantovaihetta. Kuten Vartiainen ym. (2013: 31, 38) tuo esille, pirullista ongelmaa voi olla hyvin vaikea tunnistaa. Jos ongelman luonne jää tunnistamatta, voi lähijohtaja lähteä ratkaisemaan ongelmaa kesyn ongelman keinoin. liian suoraviivaisesti. Tällainen kesyttäminen ei ratkaise pirullista ongelmaa, vaan se saattaa vaan pahentua. (Ks. Conklin 2006: 21–23.)

Lähijohtajien kohtaamista pirullisista ongelmista haastavampia ja yleisimpiä olivat erilaiset henkilöstöristiriidat, kuten epäasiallinen kohtelu, riidat ja yhteistyön ongelmat. Toisen suuri ryhmä oli omaisiin liittyvät haasteet, kuten omaisten tyytymättömyys tai erilaiset näkemykset hoitolinjoista. Nämä ongelmat lähijohtajat tunnistivat parhaiten haastaviksi, pirullisiksi ongelmiksi. Sen sijaan muutoksia, sairauspoissaoloja ja sijaispulaa tai moniammatillisen yhteistyön ongelmia he eivät tuoneet esille niin voimakkaasti haastavina ongelmina. Haastattelijana pureutuessa teemoihin syvällisemmin, saivat myös nämä teemat enemmän sisältöä. Jokainen lähijohtaja kyllä pohti sijaispulaa haastavana ongelmana, mutta he ohittivat niin sijaispulan kuin sairauspoissaolojen syyt pohdinnoissaan.

Tuloksista ilmeni, että vaikka lähijohtajat eivät osanneet luokitella pirullista ongelmaa käsitteellisesti, he kuitenkin osasivat kohdata pirullisen ongelman melko hyvin. Tämä toki edellytti, että ensin oli ymmärtänyt ongelman luonteen olevan erityisen haasteellinen, pirullinen. Lähijohtajat käyttivät pirullisen ongelman ratkomisessa hyvin pitkälle kompleksisuusjohtamisen periaatteita. Sen takia tutkimusaineiston pirullisen ongelman selvittelyä ja ratkaisemista koskeva osuus luokiteltiin teoreettisen viitekehyksen viitoittamana. Lähijohtajat kertoivat, että heillä on ajoittain haastava, pirullinen ongelma, jota ei voi ratkaista perinteisillä keinoilla. Ratkoessaan tällaista haastavaa ongelmaa, he pitivät tärkeänä myönteisen ilmapiirin luomista ja henkilöstön osallistamista. Lähijohtajista suurin osa koki, että samalla ratkaisumallilla ei voida pirullista ongelmaa ratkoa, koska jokainen ongelma on ainutlaatuinen ja siten myös ratkaisun täytyy olla ainutkertainen. Esille tuli myös se, että on tehtävä kompromisseja, pyrittävä parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun,

kun yhtä oikeaa ratkaisua ei löydy. (Ks. Conklin 2006: 14–15.)

Muutama lähijohtaja toi esille, että esimieskin saa erehtyä, eikä heilläkään aina ole oikeaa vastausta ongelmiin. Varsinkin pitkän työ- tai johtamiskokemuksen omaaville lähijohtajille oli helpompi tuoda esille, ettei tiedä vastausta tai ettei oikeaa vastausta edes ole. Läsnaolo henkilökunnan kanssa, myös epävirallisissa tilanteissa, nähtiin tärkeänä. Yhteistyö oli myös lähijohtajien kokemuksissa tärkeällä sijalla. (Ks. Conklin 2006: 9.) Hutchinson ym. (2015: 3021) on todennut, että avoin keskustelu, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä, koska johtajalla ei ole avainasemaa pirullisten ongelmien ratkaisemisessa.

Kompleksisuusjohtaminen, jota tässä tutkimuksessa on esitelty sekä teoreettisessa viitekehyksessä, että tutkimustulosten valossa, haastaa autoritäärisen ongelmanratkaisutavan, josta edelleen on vankat perinteet julkisen sektorin johtamisjärjestelmissä. Kompleksisuusjohtamisessa valtaa annetaan itseohjautuville ryhmille, jolloin lähijohtaja on enemmänkin mahdollistava johtaja. (Ks. Laaksonen & Ollila 2017: 35–36.) Monesti henkilöstö on tottunut autoritäärisen johtamistapaan, jolloin sen voi olla vaikea ottaa aktiivista roolia ongelmanratkaisussa, puhumattakaan siitä, että se saa tehdä itseohjautuvasti päätöksiä ja sille jaetaan myös vastuuta. Tutkimusaineisto tuki tällaista ajattelutapaa, koska muutama lähijohtaja kertoi, että henkilöstö odottaa lopullista päätöstä kuitenkin lähijohtajalta, vaikka olisikin mukana keskustelemassa ratkaisuista. Myöskään vastuuta ei oltu joka yksikössä valmiita ottamaan. Myös joillakin lähijohtajilla oli sellainen ajatus, että vaikka yhdessä keskustellaan ja päädytään ratkaisuun, on lähijohtaja itse lopulta se, joka sanoo viimeisen sanan. Tämä toki riippui käsiteltävästä asiasta.

Kompleksisuusjohtamisen keinot vaikuttivat olevan hyvin lähijohtajilla hallussa. Varsinaisesti itse kompleksisuusjohtamisen teoria ei ole tuttu lähijohtajille, mutta työkokemuksen kautta he ovat havainneet, mikä keino tepsii kaikista haastavampiin ongelmiin. Näin ollen voidaan tulkita, että johtamiskokemuksen myötä lähijohtaja saa varmuutta ja osaamista käyttää hyviksi havaittuja keinoja ratkoa hankalia ongelmia.

Haastateltujen lähijohtajien johtamiskokemuksen määrä vaihteli. Selkeästi esille nousi, että johtamiskokemus auttaa pirullisten ongelmien selvittelyssä ja ratkomisessa. Se tuo

myös rohkeutta puuttua asioihin. Toisaalta myös vähän kokemusta omaavilla lähijohtajilla oli hyviä näkemyksiä ongelmista selviytymiseen. Kuten eräs lähijohtaja mainitsikin, niin vaikka omaa johtamiskokemusta on vasta vähän, on kokemusta useasta omasta esimiehestä. Tälläkin nähtiin olevan myönteinen merkitys, koska omaa toimintaa saattoi peilata omiin esimieskokemuksiin. Aina ei kuitenkaan voida sanoa, että kokemus auttaa kaikkeen, sillä eräs kokeneimmista lähijohtajista oli kohdannut todella vaikean henkilöstöön liittyvän ristiriitatilanteen, ja koki olleensa asian edessä ihan kädetön, umpikujassa, eikä tiennyt, miten olisi voinut enää edetä. Tilanne oli lopulta rauennut muulla tavalla. Tilanteet ovat välillä niin pirullisia, että niihin ei aina tunnut löytyvän minkäänlaisia, ei edes parhaita mahdollisia kompromisseja.

Haastatteluun osallistuneilla lähijohtajilla oli hyvin eri kokoisia työyhteisöjä. Moni pienen työyhteisön lähijohtaja korosti, että pienessä henkilöstössä on vähemmän haastavia ongelmia, mikä tuntuikin pitävän paikkansa. Isoja henkilöstöjä luotsaavat lähijohtajat painiskelivat välillä todella isoissa ongelmissa, ja he kertoivatkin, että joskus ei aikaa jää mihinkään muuhun, kuin erilaisten ongelmien ratkomiseen. Samaan aikaan voi ylempi johto esittää aikataulutettuja vaateita, joihin on vaikea päästä käsiksi, kun arjen ongelmat on aina ensin saatava ratkaistuksi, jotta asiakastyö sujuu. Kun jostakin pirullisesta ongelmasta päästään eteenpäin, uusi on jo odottamassa. Tästä voidaan tulkita, että pienessä työyhteisössä lähijohtajalla on paremmat mahdollisuudet tutustua paremmin omaan henkilöstöönsä. Pienen työyhteisön lähijohtajalla on paremmat mahdollisuudet tuntea henkilöstönsä persoonallisuudet ja temperamentit, joka auttaa työyhteisön asioiden selvittämisessä. Isoissa työyhteisöissä jo kehityskeskustelujen läpivieminen on iso prosessi. se vie aikaa valtavasti. Joskus ne voidaan ajan puutteen vuoksi kuitata ryhmäkehityskeskusteluilla, joka ei ole sama asia, kuin se, että on aikaa kahden kesken keskustella ja pohtia yksilöllisesti työhön ja myös muun elämän vaikutuksia työntekoon ja työssäjaksamiseen.

Moni lähijohtaja toi esille, että he nauttivat ongelmien ratkomisesta, koska se tuo vaihtelua arkeen. Eräs lähijohtaja kuvasi ongelmia työn suolaksi, ettei kaikki ole liian helppoa. Toinen taas koki asioiden pyörittämisen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Isoissa työyhteisöissä lähijohtajat kokivat, että henkilöstölle annettava aika jää niin pieneksi, ettei heillä ole aidosti aikaa paneutua niihin kunnolla. Se on otollista pirullisille ongelmille.

Tutkimushaastatteluja tehtäessä keskusteltiin monen lähijohtajan kanssa myös osallistamisen vapaaehtoisuudesta tai pakosta. Jokaisessa työyhteisössä on hiljaisia jäseniä, jotka eivät tuo juuri koskaan ääntään kuuluviin. Moni lähijohtaja koki, että ei halua lähteä esittämään kysymyksiä kaikille. He tukevat osallistamista ja avointa ideointia, mutta jos joku haluaa vain olla läsnä ja kuunnella, se riittää. Roberts (2000: 5–7) on tuonut esille yhteistyöhenkistä strategiaa esitellessään, että yhteistyön on saatava kehittyä vapaasti. Vapaata ongelmanratkaisua ja ideointia ei saa liikaa valvoa eikä rajoittaa, muutoin kärsii innovatiivisuus.

Lähijohtajat kaipasivat vertaistukea kollegoiltaan tai omalta esimieheltään. Muistakin tutkimuotoja kaivattiin, kuten työnohjausta ja laajemman verkoston tukea. Myös koulutusta pidettiin hyvänä keinona saada lisää osaamista ja ymmärrystä kohdata haastavia ongelmia. Teams-palaverit toivat tehokkuutta ja turvallisuutta korona-aikana, mutta se vähensi merkittävästi lähijohtajien kaipaamaa verkostoitumista ja yhteisten ajatusten jakamista.

Tutkimuksessa nousi esille, miten työläitä ja aikaa vieviä pirulliset ongelmat ovat. Kun joku asia selviää ja saadaan työrauha, kohta se pulpahtaa pinnan alta esille uudelleen, hiukan muuntuneena. Lähijohtajilla oli kokemuksen tuoma tieto, miten pirullinen ongelma kannattaa kohdata. Mutta varsinaisesti pirullisuuden tematiikka ei ollut heille tuttua. Sen tunteminen ja ymmärtäminen voisivat helpottaa perusturvan lähijohtajaa hallitsemaan omaa työtään, ongelmanratkaisua ja tuomaan myös tehokkuutta ja ajansäästöä. Pirullisuuden ilmiön tunteminen auttaisi lähijohtajaa ymmärtämään työssä esille tulevia ongelmia paremmin (ks. Raisio 2008: 41). Ja vaikka ymmärryksellä ei vielä ratkaisuja saada aikaan, niin jo sen tiedostaminen, että kaikkia ei voikaan ymmärtää, helpottaisi varmasti lähijohtajaa. Tutkimuksessa esille tulleet riittämättömyyden tunteet voisivat helpottaa ymmärryksen lisääntyessä. Cilliersin (2005: 261) mukaan kompleksisuusjohtaminen on hieman sotkuista, mikä on vain hyväksyttävä ja sen kanssa on opittava elämään. Tämänkin tiedostaminen auttaisi lähijohtajaa hyväksymään oman työn keskeneräisyys.

Tämä tutkimus toteutettiin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähijohtajia haastatteleamalla. Tutkimusaineisto osoitti, että lähes jokainen lähijohtaja kohtasi samanlaisia ongelmia, riippumatta siitä, työskentelikö sosiaalipalveluissa, ikäihmisten palveluissa tai

terveyspalveluissa. Myös keinot kohdata ongelmia olivat melko samanlaisia riippumatta siitä, millä palvelualueella työskenteli tai millä tavalla työ oli organisoitu. Näin ollen tutkimuksen tulokset olisivat varmasti hyvin samankaltaisia myös muissa vastaavissa perusturvan organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen myötä herää kiinnostus siihen, miten perusturvan henkilöstö kokee pirulliset ongelmat ja niiden ratkaisemisen. Tunnistavatko työntekijät pirullisuuden elementtejä ja ymmärtävätkö he, millaisia eroja ongelmanratkaisutavoissa on? Tästä teemasta olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus ja saada siten lisää tietoa pirullisuuden ja kompleksisuuden kiehtovasta maailmasta.

Perusturvan lähijohtajat ovat kaiken aikaa pirullisten ongelmien kanssa kaaoksen reunalla, joka luo mahtavat mahdollisuudet tulevaisuudelle, kun he vain oivaltavat tämän mahdollisuutena, eivätkä vain pyri kontrolloimaan tulevaa. Kaaoksen reunalla aukeaa mahdollisuuksien avaruus, tila, jossa pyritään tulkitsemaan ympäristöä, jotta saadaan siihen merkityksellisyyttä ja löydetään lopulta yhteinen ymmärrys. (Ks. Puustinen 2017: 125.) Tässä on tavoitetta jokaiselle perusturvan lähijohtajalle.

Tutkimuksen tekijä sai tutkimusta tehdessään monenlaista kannustusta kollegoiltaan. Tutkimuksen työnimi, joka sittemmin jäi myös lopulliseksi nimeksi, herätti hilpeyttä. Koettiin rohkeana pureutua pirullisiin ongelmiin. Nähtiin myös hyvänä asiana, että asiaa tutkitaan nimenomaan lähijohtajan kantilta. Tutkimuksen haastattelukutsun yhteydessä monelta tuli kommentti mielenkiintoisesta aihevalinnasta. Tämä kaikki innosti tutkimuksen tekijää työssään. Toivottavasti tästä tutkimuksesta on apua mahdollisimman monelle Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähijohtajalle omaan työhön. Se on vapaasti hyödynnettävissä myös muihin perusturvan työyhteisöihin.

”Hyvä, että tällaisesta aiheesta tehdään tutkimus ja se tulee lähiesimiesten näkökulmasta.”

Nöyrä kiitos yhteistyöstä kaikille tutkimukseen osallistuneille ja sen mahdollistaneille. Pro gradu -tutkimuksen tekeminen on ollut pitkä, mutta mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Onneksi se on nyt viimein tässä – valmiina tutkimuksena.

LÄHDELUETTELO

- Aarva, Kim (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa 13.10.2020: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7740-9>.
- Alford, John & Brian W. Head (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society* 36: 3, 397–413. Saatavissa 22.4.2019: <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>.
- Argyris, Chris (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Arnkil, Tom Erik & Tarja Heino (2014). Pirulliset ongelmat opettavat. Teoksessa: *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*, 283–300. Toim. Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Cilliers, Paul (2005). Complexity, Deconstruction and Relativism. *Theory, Culture & Society* 22: 5, 255–267. Saatavissa 22.4.2019: <https://doi.org/10.1177/0263276405058052>.
- Clarke, Michael & John Stewart (2000). Handling the Wicked Issues. Teoksessa: *Changing Practice in Health and Social Care*, 377–386. Toim. Celia Davies, Linda Finlay & Anne Bullman. London: SAGE.
- Clarke, Michael & John Stewart (2003). Handling the Wicked Issues. Teoksessa: *The Managing Care Reader*: 273–280. Toim: J. Reynolds, J. Henderson, J. Seden, J. Charlesworth & A. Bullman. London: Routledge.
- Conklin, Jeff (2006). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

- Crowley, Kate & Brian W. Head (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, Dordrecht: 50, 4: 539–547. Saatavissa 18.4.2019: <https://DOI:10.1007/s11077-017-9302-4>.
- Danken, Thomas, Katrin Dribbisch & Anne Lange (2016). Studying Wicked Problems Forty Years on: Towards a Synthesis of a Fragmented Debate. *Public Policy, Recht und Management* 9: 1, 15–33. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.3224/dms.v9i1.23638>.
- Daviter, Falk (2017). Coping, Taming or Solving: Alternative Approaches to the Governance of Wicked Problems. *Policy Studies* 38: 6, 571–588. Saatavissa 22.4.2019: <https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1384543>.
- Fairchild, Roseanne Moody (2010). Practical ethical theory for nurses responding to complexity in care. *Nursing Ethics* 17: 3, 353–362. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1177/0969733010361442>.
- Fajardo-Ortiz, Guillermo, Miguel Ángel Fernández-Ortega, Armando Ortiz-Montalvo & Roberto Antonio Olivares-Santos (2015). The dimension of the paradigm of complexity in health systems. *Cirugía y Cirujanos*: 83: 1, 81–86. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1016/j.circen.2014.03.001>.
- Glouberman, Sholom & Brenda Zimmerman (2002). Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like? Commission on the Future of Health Care in Canada. Discussion paper no 8. Saatavissa 13.10.2020: https://www.researchgate.net/publication/265240426_Complicated_and_Complex_Systems_What_Would_Successful_Reform_of_Medicare_Look_Like.
- Grint, Keith (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership. *Human Relations* 58: 11, 1467–1493. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>.

- Hanén, Tom (2017). Yllätysten edessä: kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 11. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Head, Brian (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy* 3, 2: 101–118.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto, Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hudson, Christopher G. & Yvonne M. Vissing (2013). Sustainability at the Edge of Chaos: Its Limits and Possibilities in Public Health. *BioMed Research International* 2013, 1–7. Saatavissa 13.10.2020: <https://DOI:10.1155/2013/801614>.
- Hutchinson, Marie, John Daly, Kim Usher & Debra Jackson (2015). Leadership when there are no easy answers: applying leader moral courage to wicked problems. *Journal of Clinical Nursing* 24, 3021–3023. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1111/jocn.12968>.
- Isosaari, Ulla (2006). Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi* 1: 45–50.
- Isosaari, Ulla (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. *Acta Wasaensia* No 188. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kosonen, Mikko (2020). Nokiasta Sitraan – Kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta. Teoksessa: Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen, 257–264. Toim. Pirkko Vartiainen ja Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Kuntayhtymä Kaksineuvoinen (2019). Perussopimus: Evijärven kunta ja Kauhavan kaupunki. Saatavissa 19.8.2020: https://kaksineuvoinen.fi/wp-content/uploads/2019/02/Perussopimus-1.1.2019_hyv%C3%A4ksytyy.pdf.
- Kuntayhtymä Kaksineuvoinen (2020a). Hallintosääntö. Saatavissa 19.8.2020: <https://kaksineuvoinen.fi/wp-content/uploads/2020/01/Hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6-1.2.2020.pdf>.
- Kuntayhtymä Kaksineuvoinen (2020b). Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020. Saatavissa 19.8.2020: <https://www.kaksineuvoinen.fi/wp-content/uploads/2020/02/Henkil%C3%B6st%C3%B6-ja-koulutussuunnitelma-2020.pdf>.
- Laaksonen, Hannele & Seija Ollila (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehto, Kirsi (2014). Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon. Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lindell, Juha (2011). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta: Organisaatiomuutos ja muutostojohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6: 6, 24–30.
- Lindell, Juha (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. *Acta Wasaensia* 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lindell, Juha, Seija Ollila & Pirkko Vartiainen (2014). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa: Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon, Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2, 86–100. Toim. Kirsi Lehto. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lundström, Niklas & Antti Mäenpää (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa: Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen, 37–59. Toim. Pirkko Vartiainen ja

Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Maguire, Steve, Peter Allen & Bill McKelvey (2011): Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook. Teoksessa: The SAGE Handbook of Complexity and Management, 1–26. Toim. Peter Allen, Steve Maguire & Bill McKelvey. London: SAGE.

Mertala, Sirpa (2011). Yhdessä tietämisen episodeja: Terveysthuollon kompleksiset työympäristöt. Acta Universitatis Lapponiensis 201. Rovaniemi: Lapland University Press, Lapin yliopistokustannus.

Mintzberg, Henry (1980). The Nature of managerial work. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hal.

Nakari, Maija-Liisa (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies on Education. Psychology and Social Research 226. Jyväskylä yliopisto.

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

Nikkilä, Juhani & Leena Paasivaara (2007). Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.

Nylander, Olli (2016). Sote-uudistus - pirullinen ongelma: ajopuu vai projekti. Helsinki: Books on Demand.

Paley, John & Gail Eva (2011). Complexity theory as an approach to explanation in healthcare: A critical discussion. International Journal of Nursing Studies 48: 2, 269–279. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.012>.

Puustinen, Alisa (2017). Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja

terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Kuopio: University of Eastern Finland. Saatavissa 13.10.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>.

Puustinen, Alisa & Harri Jalonen (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävää uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Johtaminen kompleksisessa maailmassa, 15–36. Toim. Pirkko Vartiainen ja Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Raisio, Harri (2008). Wicked-problematiikan käsitteellinen tarkastelu: Uusia näkökulmia terveydenhuollon johtamiseen. *Premissi 2*: 1, 32–42.

Raisio, Harri (2009a). Health care reform planners and wicked problems: Is the wickedness of the problems taken seriously or is it even noticed at all? *Journal of Health Organization and Management* 23: 5, 477–493. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1108/14777260910983989>.

Raisio, Harri (2009b). Pirulliset ongelmat terveydenhuollossa: esimerkkeinä Kansallinen terveystanke ja hoitotakuu-uudistus. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto: Tehokkuuden monet tulkinnat, 73–91. Toim. Jarmo Vakkuri. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Raisio, Harri (2010). Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. *Acta Wasaensia* 228. Social and Health Management 5. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Raisio, Harri, Harri Jalonen & Petri Uusikylä (2018). Kesä, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä* 139. Helsinki: Sitra.

Raisio, Harri, Alisa Puustinen & Pirkko Vartiainen (2019). The Concept of Wicked Problems: Improving the Understanding of Managing Problem Wickedness in Health

and Social Care. Teoksessa: *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*, 3–20. Toim: Will Thomas, Anneli Hujala, Sanna Laulainen and Robert McMurray. New York and London: Routledge Studies in Health Management.

Raisio, Harri, Alisa Puustinen & Pirkko Vartiainen (2020). Kompleksisuusjohtajuusorganisaation adaptiivisuuden mahdollistajana: Tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa: *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, 108–132. Toim. Pirkko Vartiainen ja Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Raisio, Harri & Pirkko Vartiainen (2020). Oppeja kompleksisuuskuilun kaventamiseen. Teoksessa: *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, 289–295. Toim. Pirkko Vartiainen ja Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Reikko, Kai, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo (2010). Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.

Rittel, Horst & Melvin Webber (1973). Dilemmas in General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4: 2, 155–169. Saatavissa 13.10.2020: http://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2012/11/Rittel+Webber_1973_PolicySciences4-2.pdf.

Roberts, Nancy (2000). Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review* 1: 1, 1–19.

Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2013). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). STM antoi toimintasuunnitelman koronavirustilanteen hillitsemiseksi. Tiedote 205/2020. Saatavissa 10.9.2020: <https://stm.fi/-/stm-antoi-toimintasuunnitelman-koronavirustilanteen-hillitsemiseksi>.

Simon, Herbert A. (1982). *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin & Göös.

Termeer, Catrien J. A. M., Art Dewulf, Gerard Breeman & Sabina J. Stiller (2015). Governance Capabilities for Dealing Wisely with Wicked Problems. *Administration & Society* 47: 6, 680–710. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1177/0095399712469195>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2020). COVID-19-epidemian hybridistrategian seuranta –tilannearvioraportti 2.9.2020. Saatavissa 10.9.2020: <https://thl.fi/documents/533963/5860112/COVID-19-epidemian+hybridistrategian+seuranta+%E2%80%93+tilannearvioraportti+2.9.2020.pdf/47d8fdb5-f716-05cd-671f-f9a36b36d485?t=1599116096861>.

Uhl-Bien, Mary & Russ Marion (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. Management Department Faculty Publications. *The Leadership Quarterly* 20: 4, 631–650. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.007>.

Valtioneuvosto (2020). Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevat hallituksen lakiluonnokset lausuntokierrokselle, 15.6.2020. Saatavissa 10.9.2020: <https://soteuudistus.fi/-/1271139/sosiaali-ja-terveydenhuollon-ja-pelastustoimen-jarjestamisen-uudistusta-koskevat-hallituksen-lakiluonnokset-lausuntokierrokselle>.

Vartiainen, Pirkko (2005). Wicked Health Care Issues: An Analysis of Finnish and Swedish Health Care Reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care Management* 5, 159–182. Saatavissa 13.10.2020: [https://10.1016/S1474-8231\(05\)05006-8](https://10.1016/S1474-8231(05)05006-8).

Vartiainen, Pirkko (2008). Health Care Management in Finland. *Review of Business* 28: 2, 41–55.

- Vartiainen, Pirkko (2009). Kansalaiset terveydenhuollon uudistajina. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto: Tehokkuuden monet tulkinnat, 172–185. Toim. Jarmo Vakkuri. Helsinki: Gaudeamus.
- Vartiainen, Pirkko (2017). Lähijohtajat kompleksisuuden ytimessä. Teoksessa: Lähijoh-
tamisen perusteet terveydenhuollossa, 33–41. Toim. Hannele Laaksonen & Seija Ollila. Helsinki: Edita.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Zellner, Moira & Scott D. Campbell. (2015). Planning for Deep-Rooted Problems: What We Can Learn from Aligning Complex Systems and Wicked Problems? *Planning Theory & Practice* 16, 4: 457–478. Saatavissa 13.10.2020: <https://doi.org/10.1080/14649357.2015.1084360>.
- Zimmerman, Brenda, Curt Lindberg & Paul Plsek (2008). *Edgeware: Lessons from Complexity Science for Health Care Leaders*. 3rd edition. Irving (TX): VHA.

LIITTEET

LIITE 1.

TUTKIMUSLUPA

Opiskelen Vaasan yliopistossa Johtamisen yksikössä, pääaineena on sosiaali- ja terveys- hallintotiede, sivuaineena johtaminen. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”Pirulliset ongelmat perusturvan lähijohtamisessa”. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata perusturvan kompleksisesta toimintaympäristöstä nousevia pirullisia ongelmia, sekä niiden tunnistamista, kohtaamista ja pirullisista ongelmista selviytymistä.

Tutkielman ohjaaja on HTT, professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Pro gradu -tutkielmani kohderyhmänä ovat Kuntayhtymä Kaksineuvoisen perusturvan lähiesimiehet. Lähiesimiesten kokemuksia kerätään teemahaastattelun avulla. Haastateltavaksi kutsutaan noin 12 lähiesimiestä, joilla on johdettavia keskimäärin viisi tai enemmän.

Tutkimuksen raportti on valmistuttuaan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hyödynnettävissä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää lähiesimiesten osaamisen kehittämisessä, sillä kompleksisuustieteet ja pirulliset ongelmat ratkaisutapoineen ovat varmasti monelle lähijohtajalle vieras aihepiiri ja pirullisten ongelmien ymmärtämisellä voidaan löytää uusia tapoja kohdata ja tunnistaa nämä yhteenkietoutuneet ongelmat ja toivottavasti myös oppia selviytymään niistä paremmin.

Haastatteluista kerättävä aineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tekemiseen, ja se tullaan hävittämään tutkimuksen tekemisen jälkeen.

Kauhavalla 10.6.2019

Sari Kuikka

Hyväksyn tutkimuslupahakemuksen ja annan Sari Kuikalle luvan tutkimuksen tekemiseen Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa.

Kauhavalla . . . 2019

Antti Perkkalainen

kuntayhtymän johtaja

LIITE 2. Saatekirje haastateltaville.

Hei

Opiskelen Vaasan yliopistossa Johtamisen yksikössä sosiaali- ja terveyshallintotieteitä. Teen opintoihini liittyvää pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”Pirulliset ongelmat perusturvan lähijohtamisessa”. Aihepiirissä käsitellään kaikkein haasteellimpia ongelmia, joita lähiesimies kohtaa työssään lähijohtajana – niin asiakkaisiin kuin henkilökuntaan tai ylempään johtoon kohdistuvina haasteina. Tutkimuksen aineiston hankin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähijohtajilta terveystalvakuista, ikäihmisten palveluista ja sosiaalipalveluista. Tutkimusluvan minulle on myöntänyt Kuntayhtymä Kaksineuvoisen eläkkeelle jäänyt johtaja Antti Perkkalainen. Myös vs. johtaja Piia Kujala on antanut hyväksyntänsä tutkimuksen jatkamiselle.

Lähijohtajien haastattelut toteutan yksilöllisinä teemahaastatteluina teams-etäyhteyden avulla. Toimitan haastateltaville etukäteen haastatteluteemat ja niitä selventävät kysymykset sähköpostitse. Haastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut suoritetaan työaikana. Nauhoitan haastatteluaineistot käsittelyn helpottamiseksi. Haastatteluaineiston tulen hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusraportissa haastateltujen vastaukset eivät ole tunnistettavissa ja tutkimus on täysin luottamuksellinen. Tutkimuksen loppuun kokoon nimilistan haastatelluista, jos saan haastateltavilta siihen luvan. Ilman lupaa nimeä ei tulla nimiluettelossa julkaisemaan.

Olen valinnut juuri Sinut haastateltavakseni ja toivon todella, että Sinä haluat osallistua tutkimukseeni ja annat siten tutkimukseeni arvokasta tietoa lähijohtamisen haasteista. Tutkimus on valmistuttuaan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen käytettävissä ja toivon, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää lähijohtamisen kehittämässä.

Otan Sinuun lähipäivinä yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi ja lähetän haastatteluteemat Sinulle tämän jälkeen.

Seinäjoella 20.08.2020

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Sari Kuikka

Sari Kuikka

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO**Taustatiedot:**

Työkokemusvuodet sosiaali- ja/tai terveystalalla:

Esimiestyövuodet sosiaali- ja/tai terveystalalla:

Johdettavien määrä:

Teema 1:**LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ ESIINTYVIEN ONGELMIEN TUNNISTAMINEN
JA KOHTAAMINEN / henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen, asiakas-
työ/omaisyhteistyö**

Millaisia erilaisia ongelmia lähijohtajana kohtaat työssäsi?

Kuvailisitko erilaisten ongelmien eroja?

Millaiset ongelmat ovat haasteellisimpia tunnistaa ja kohdata? Miksi?

Teema 2:**LÄHIJOHTAJA HAASTAVIEN ONGELMIEN SELVITTÄJÄNÄ**

Millaisia tapoja sinulla on käsitellä ja selvittää haastavia ongelmia? Kerro esimerkkejä.

Millaiset selvittämistavat ovat toimineet parhaiten haastaviin ongelmiin? Miksi?

Onko kaikkiin ongelmiin aina löydettävissä ratkaisu?

Teema 3:**ONGELMANRATKAISU LÄHIJOHTAMISESSA**

Millaisina koet lähijohtajan työssä ilmenevät haastavat ongelmat ja niiden selvittämisen?

Miten koet selviytyväsi kaikista haastavimmista ongelmista työssäsi?

Millä tavalla haluaisit kehittää itseäsi ja omaa tietotaitoasi haastavien ongelmien selvittämisessä?

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi tutkimukseen.