

**SOSIAALINEN TUKI
JOHTAJA-ALAISSUHTEESSA**

Kulttuurituottajien kokemuksia

Marika Laiho
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2020

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteet
Tekijä Marika Laiho	
Työn nimi Sosiaalinen tuki johtaja-alaisuudessa. Kulttuurituottajien kokemuksia.	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2020	Sivumäärä 40 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteena oli myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille. Sosiaalista tukea on aikaisemmin tutkittu etenkin negatiivisten tilanteiden yhteydessä, joten ilmiön tarkastelu positiivisten tilanteiden yhteydessä tarjoaa uutta näkökulmaa aiheeseen. Negatiivisten ja positiivisten tilanteiden tarkastelu samassa tutkielmassa auttaa myös hahmottamaan näihin tilanteisiin kytkeytyvässä sosiaalisessa tuessa mahdollisesti ilmeneviä eroavaisuuksia. Tutkielman tutkimusote oli laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua. Aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää kulttuurituottajaa. Aineiston analyysi oli yhdistelmä aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teorialähtöistä analyysia.</p> <p>Tulosten perusteella supportiivisen viestinnän funktiot eroavat toisistaan negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä. Negatiivisten tilanteiden yhteydessä supportiivisen viestinnän funktioita johtaja-alaisuudessa ovat työn tehostaminen, työntekijän hallinnan tunteen vahvistaminen, yhteisöllisyyden luominen ja työntekijän organisaatioon sitoutumisen vahvistaminen. Positiivisten tilanteiden yhteydessä puolestaan tuen funktioita ovat työntekijän ammatti-identiteetin vahvistaminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, työntekijän arvostetuksi tuleminen kokemuksen ja työmotivaation lisääminen. Sosiaaliseen tukeen liittyviä odotuksia tarkasteltaessa työntekijät kokevat tulosten perusteella, että heiltä odotetaan oman sosiaalisen tuen tarpeen tunnistamista ja tuen tarpeesta viestimistä. Tämä odotus liittyy sekä negatiivisten että positiivisten tilanteiden yhteyteen. Johtajalta odotetaan negatiivisten tilanteiden yhteydessä työntekijöiden tuen tarpeen tunnistamista sekä emotionaalisen ja tiedollisen tuen tarjoamista. Positiivisten tilanteiden yhteydessä johtajalta odotetaan huomiointia ja tukemisen paikkojen ennakkosuunnittelua.</p> <p>Tutkielman tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia sosiaalisen tuen merkityksellisyydestä laadukkaiden työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä. Supportiivisella viestinnällä on tärkeitä funktioita negatiivisten tilanteiden lisäksi positiivisten tilanteiden yhteydessä, mikä on syytä huomioida johtaja-alaisuuden kehittämisessä. Supportiivisen viestinnän funktioiden ja työntekijöiden sosiaaliseen tukeen liittyvien odotusten tunnistaminen auttaakin kehittämään työyhteisön tukemisen prosesseja vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita.</p>	
Asiasanat Esimies-alaisuus, sosiaalinen tuki, sosiaaliset suhteet, työyhteisö, viestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	SOSIAALINEN TUKI VIESTINNÄN TUTKIMUKSESSA	3
2.1	Sosiaalinen tuki.....	3
2.2	Sosiaalinen tuki viestintäprosessina	5
2.3	Sosiaalinen tuki johtaja-alaisuuden kontekstissa	7
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	10
3.1	Tutkimuksen tavoite	10
3.2	Aineistonkeruu	11
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi.....	12
4	SOSIAALINEN TUKI KULTTUURITUOTTAJIEN JOHTAJA- ALAISSUHTEESSA.....	15
4.1	Supportiivisen viestinnän funktiot	15
4.1.1	Funktio negatiivisten tilanteiden yhteydessä.....	16
4.1.2	Funktio positiivisten tilanteiden yhteydessä.....	19
4.2	Sosiaaliseen tukeen liittyvät odotukset	20
4.2.1	Odotukset negatiivisten tilanteiden yhteydessä.....	21
4.2.2	Odotukset positiivisten tilanteiden yhteydessä.....	24
5	POHDINTA	27
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	31
7	PÄÄTÄNTÖ.....	35
	LIITE	41

1 JOHDANTO

Viime keväänä useat organisaatiot joutuivat uudenlaisten haasteiden eteen, kun koko maailmaa ravisuttavaa koronaviruspandemiaa yritettiin taltuttaa. Viruksen leviämisen hidastamiseksi useat työntekijät siirtyivät etätöihin hallituksen määräämien rajoitustoimenpiteiden ja suositusten mukaisesti, mikä toi haasteita organisaation yhteisöllisyyden ylläpitämiselle. Monet työntekijät kokivat kaipuuta takaisin työpaikalle, missä spontaanit kohtaamiset työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa piristävät arkista aherrusta. Laadukkaat työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä sekä itse työn tekemisen että työssä viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta, joten niiden luomiseen ja ylläpitämiseen on syytä panostaa. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet tarjoavat myös monia tärkeitä resursseja organisaation jäsenille.

Sosiaalinen tuki on yksi tällainen vuorovaikutussuhteissa rakentuva hyvinvoinnin resurssi, joka on tunnustettu tärkeäksi tekijäksi läheisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Työelämä sisältää erilaisia vuorovaikutussuhteita, joista tässä tutkielmassa olen erityisesti kiinnostunut johtaja-alaisuudesta. Sosiaalisen tuen ollessa tärkeä osa vuorovaikutussuhteita yleisestikin, on se siten tärkeä ilmiö myös johtaja-alaisuudessa. Tiedetään esimerkiksi, että työyhteisön jäseniltä ja erityisesti johtajalta saatu sosiaalinen tuki voi muun muassa helpottaa työntekijän kokemaa työperäistä stressiä.

Sosiaalista tukea onkin tutkittu etenkin tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, mutta ilmiön ymmärtämiseksi sosiaalista tukea olisi syytä tarkastella myös tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä. Sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä on tunnustettu läheisissä vuorovaikutussuhteissa, joten on kiinnostavaa, tunnustetaanko ilmiö myös työelämän kontekstissa.

Työelämä sisältää paljon erilaisia kuormittavia tilanteita ja stressitekijöitä, mutta myös erilaisia onnistumisen ja ilon tunteita herättäviä hetkiä, ja on siten mielenkiintoinen konteksti sosiaalisen tuen tutkimiselle sekä negatiivisten että positiivisten tilanteiden yhteydessä. Työntekijä voi kokea ilon tunnetta esimerkiksi erilaisten saavutusten tai onnistumisten yhteydessä, kun taas erilaiset aikataulupaineet, työn ja vapaa-ajan rajojen tasapainottaminen sekä työrooliin liittyvät epäselvyydet ovat esimerkkejä stressiä aiheuttavista tekijöistä. Työntekijöiden johtajalta saama tuki negatiivisten tilanteiden yhteydessä on todettu tärkeäksi, mutta mikä merkitys johtajalta saadulla tuella on positiivisten tilanteiden

yhteydessä? On myös kiinnostavaa, millaisia seurauksia johtajalta saadulla tuella tai sen puutteella on ollut työntekijöille sekä negatiivisten että positiivisten tilanteiden yhteydessä.

Tarkastelen tässä tutkielmassa sosiaalista tukea kulttuurituottajien johtaja-alaisuudessa. Kulttuurituottajat ovat kulttuurialan ammattilaisia, jotka työskentelevät esimerkiksi erilaisten hankkeiden, tapahtumien ja projektien parissa. Kulttuurituottajan työnkuva sisältää monipuolisia työtehtäviä, kuten suunnittelutyötä, budjetin hallintaa ja yhteistyökumppaneiden kanssa neuvottelua. Kulttuurituottajat työskentelevät yleisesti erilaisissa yrityksissä, järjestöissä, yhdistyksissä tai kuntien alaisena. Sosiaalisen tuen tarkastelu tässä kontekstissa on mielekästä ja kiinnostavaa, sillä ensinnäkin kulttuurituottajan työ itsessään on ajoittain melko kuormittavaa. Työtä tehdään usein tiukkojen budjettien ja aikataulujen mukaisesti ja toiminnassa täytyy huomioida monen eri sidosryhmien tarpeet ja halut. Sosiaalisen tuen potentiaalisia paikkoja löytyy siten runsaasti. Työhyvinvoinnin ja palkitsemisen resurssit voivat myös olla niukkoja, etenkin pienemmissä yhdistyksissä, jolloin voisi olettaa, että laadukkaisiin vuorovaikutussuhteisiin halutaan panostaa. Kulttuurituottajat ovat mielenkiintoinen konteksti sosiaalisen tuen tarkastelulle myös työntekijän positiivisten tilanteiden yhteydessä. Työyhteisöt ovat usein pieniä, joten työyhteisön vuorovaikutussuhteiden voisi arvella muodostuvan melko läheisiksi, ja sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä on tunnistettu juuri läheisissä vuorovaikutussuhteissa.

Tutkielmani tavoitteena on kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteenani on myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille.

2 SOSIAALINEN TUKI VIESTINNÄN TUTKIMUKSESSA

2.1 Sosiaalinen tuki

Sosiaalinen tuki on monimuotoinen viestinnän ilmiö, joka voidaan käsittää vuorovaikutussuhteissa rakentuvaksi hyvinvoinnin resurssiksi. 1970-luvulta peräisin olevan sosiaalisen tuen käsitteen avulla on pyritty selittämään vuorovaikutussuhteiden yhteyttä terveyteen ja hyvinvointiin ja useiden empiiristen tutkimusten perusteella sosiaalisella tuella on nähty olevan yhteys muun muassa korkeampaan elinikään, parempaan elämänlaatuun ja hyvinvointiin sekä tuotteliaisuuden ja suoriutumisen kohentumiseen koulussa ja työssä (Goldsmith 2009, 913). Sosiaalisen tuen tutkimusta ovat ohjanneet järjestyksessään varhaisimmasta tuoreimpaan: sosiologinen, psykologinen ja viestinnän tutkimusperinne (Burleson ym. 1994, xv). Sosiologisen tutkimusperinteen mukaan sosiaalinen tuki kumpuaa sosiaalisen integraation kautta, millä tarkoitetaan henkilön kuulumista johonkin sosiaaliseen yhteisöön. Psykologinen tutkimusperinne puolestaan tarkastelee sosiaalista tukea muun muassa apua tarjoavien ihmisten ja avun koettuna saatavuutena. (MacGeorge, Feng, Burleson 2011, 319.)

Viestinnän tutkimusperinteessä sosiaalinen tuki nähdään viestinnällisenä prosessina (MacGeorge ym. 2011, 323), jossa vuorovaikutus on sosiaalisen tuen mekanismi ja vuorovaikutussuhde sosiaalisen tuen konteksti (Burleson ym. 1994, xvii-xviii). Supportiivisen viestinnän käsitteellä puolestaan tarkoitetaan sosiaalisen tuen viestimistä (Mikkola 2019, 150), ja se voidaan määritellä verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestintäkäyttämiseksi, jossa pyrkimyksenä on avun hakeminen tai tarjoaminen (MacGeorge ym. 2011, 323).

Sosiaalisen tuen tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan ilmiötä etenkin tuen saajan negatiiviseksi kokemissa tilanteissa ja tämä lähestymistapa voidaan nähdä myös sosiaalisen tuen määritelmässä. Albrechtin ja Adelmanin (1987, 19) viestinnän merkitystä korostavassa määritelmässä sosiaalinen tuki on nonverbaalista ja verbaalista viestintää, joka vähentää tuen saajan epävarmuutta tilanteesta, itsestä, toisesta tai vuorovaikutussuhteesta ja vahvistaa tuen saajan henkilökohtaista käsitystä elämänhallinnasta. Mikkolan (2016, 30) väitöskirjassaan jäsentämä

määritelmä on luotu Albrechtin ja Adelmanin (1987) määritelmää mukaillen lisäten siihen tuen vahvistavan vaikutuksen tuen saajan elämänhallinnan lisäksi, käsitykseen hyväksytyksi tulemisesta.

On syytä huomioida, että sosiaalinen tuki ei rajoitu vain tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteyteen vaan ilmiö on tunnistettavissa myös tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä. Sosiaalisen tuen tutkiminen positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle (Vangelisti 2009, 47). Sosiaalisen tuen syvempi ymmärtäminen vaatii ilmiön tarkastelua myös yksilön positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä. McCullough (2010, 18) on huomionnut tämän tarpeen hahmottelemalla väitöskirjassaan juhlistavan tuen (celebratory support) käsitettä. Hän määritteli sen tueksi, joka sisältää verbaalisia ja nonverbaalisia signaaleja, joiden kautta tuen tarjoaja pyrkii antamaan tunnustusta, ylistämään ja arvostamaan tuen saajan positiiviseksi tulkitseman tapahtuman merkityksellisyyttä.

Vaikka juhlistavan tuen voi nähdä yhdeksi sosiaalisen tuen muodoksi (Vangelisti 2009, 47), tulee sen tarkastelussa huomioida, että tämä tuki eroaa muista tuen muodoista siinä, että kyseessä on positiiviseen tilanteeseen kytkeytyvä tuki. Sosiaalisen tuen tarkastelu positiivisten tilanteiden yhteydessä tulisikin erottaa tuen tarkastelusta negatiivisten tilanteiden yhteydessä, sillä tuki saattaa olla toiminnoiltaan ja piirteiltään erilaista näissä kahdessa eri tilanteessa (Vangelisti 2009, 48-49). Sosiaalisen tuen perusfunktiona negatiivisten tilanteiden yhteydessä voidaan nähdä olevan yksilön hallinnan tunteen ja hyväksytyksi tulemisen tunteen lisääminen (Mikkola 2009, 26-27). Positiivisten tilanteiden yhteydessä yksilön hallinnan tunteen lisääminen sijaan perusfunktiona voisi nähdä olevan yksilön positiivisten tunteiden vahvistaminen. Hyväksytyksi tulemisen funktion voidaan kuitenkin nähdä linkittyvän myös positiivisten tilanteiden yhteyteen. Siten on kiinnostavaa tarkastella, missä määrin tuki negatiivisten tilanteiden yhteydessä eroaa positiivisten tilanteiden yhteyteen kytkeytyvästä tuesta.

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut tarkastelemaan sosiaalista tukea sekä tuen saajan negatiiviseksi että positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, sillä tietääkseni näitä kahta näkökulmaa ei ole aikaisemmin käsitelty samassa tutkimuksessa. Määrittelen sosiaalisen tuen tutkielmassani kaksijakoisesti. Ensinnäkin tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä sosiaalisella tuella tarkoitetaan verbaalista ja nonverbaalista viestintää, jonka kautta tuen tarjoaja pyrkii vähentämään tuen saajan kokemaa kuormitusta, stressiä tai muita negatiivisia tunteita. Toisekseen tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä sosiaalisella tuella tarkoitetaan verbaalista tai nonverbaalista viestintää, jonka kautta tuen tarjoaja pyrkii lisäämään ja vahvistamaan tuen saajan kokemaa iloa tai muita positiivisia tunteita. Sosiaalinen tuki nähdään tässä tutkielmassa yläkäsitteenä, joka sisältää myös supportiivisen viestinnän eli sosiaalista tukea ilmaisevan viestinnän käsitteen. Käytän tässä työssä molempia käsitteitä siten, että sosiaalisen tuen käsite kuvaa ilmiötä laajemmin, kun taas supportiivinen viestintä kuvaa sosiaalista tukea viestintäkäytännön tasolla.

2.2 Sosiaalinen tuki viestintäprosessina

Sosiaalisen tuen viestimiseen eli supportiiviseen viestintään sisältyy tuen hakemisen, tarjoamisen ja saamisen prosessit (Mikkola 2020, 150). Olen tässä tutkielmassa kiinnostunut tuen hakijan kokemuksista liittyen tuen hakemiseen ja saamiseen, jolloin on tarpeen tarkastella sosiaalisen tuen viestintäprosessia.

Sosiaalisen tuen hakeminen. Sosiaalisen tuen hakeminen voidaan määritellä vuorovaikutuskäyttäytymiseksi, jossa tuen hakija tietoisesti hakee sosiaalista tukea muilta (MacGeorge ym. 2011, 330). Supportiivinen viestintä voi aktivoitua tuen antajan tulkinnalla tuen saajan tuen tarpeesta (MacGeorge ym. 2011, 329) tai tuen saaja voi myös itse käynnistää tuen hakemisen prosessin tunnistaessaan oman tuen tarpeensa (Goldsmith 2004, 16). Sosiaalisen tuen hakemisen tapoja tuen saajan negatiiviseksi kokeman tilanteen yhteydessä on jäsennetty nelikentän avulla. Kaivattua sosiaalista tukea voidaan hakea suoraan verbaalisesti, kuten negatiiviseksi koetusta tilanteesta kertomalla tai epäsuorasti tuen tarpeesta vihjailemalla. Sosiaalista tukea voidaan hakea myös suoraan nonverbaalisti, kuten itkemällä tai epäsuorasti, kuten huokailemalla. (Barbee & Cunningham 1995, 393.) Sosiaalisen tuen hakemisen tapoja positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä ei tietääkseni ole vielä tarkemmin jäsennetty.

Sosiaalisen tuen hakemisen tarve negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä voi liittyä arkipäivän pieniin sähläyksiin ja hermostumisiin tai isompiin ja joskus yllättäviinkin haasteisiin (MacGeorge ym. 2011, 323), jotka aiheuttavat stressiä, kuormitusta ja haastavat tuen saajan kokemusta hallinnan tunteesta (McCullough & Burleson 2012, 212). Sosiaalisen tuen hakemisen tarve voi liittyä myös tuen saajan positiiviseksi kokemiin tilanteisiin, kuten tuen saajan saavutukseen tai jonkin stressitekijän helpottamiseen (McCullough & Burleson 2012, 237), jolloin positiiviseksi koetun tapahtuman jakamisella tuen hakija voi pyrkiä saamaan huomiota tekemiselleen, kannustusta, teon oikeutusta tai kokemuksen siitä, että toinen välittää (Vangelisti 2009, 48).

Sosiaalisen tuen tarjoaminen. Sosiaalisen tuen tarjoamisella viitataan sanoihin ja tekoihin, joiden kautta tuen antaja pyrkii tarjoamaan apua tuen saajalle (Goldsmith 2004, 13, 149). Kyseinen tuen tarjoamisen määritelmä linkittyy tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteyteen, kun taas tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, tuen tarjoamisella viitataan McCulloughin ja Burlesonin (2012, 242) mukaan sanoihin ja tekoihin, joiden kautta tuen tarjoaja pyrkii vahvistamaan tuen saajan positiiviseksi kokeman tilanteen tuomia hyötyjä. Molemmissa tilanteissa tuen tarjoaja pyrkii lisäämään tuen saajan hyvinvointia.

Sosiaalisen tuen tarjoamisen muotoja eli sosiaalisen tuen sisällöllisiä funktioita on pyritty luokittelemaan eri tavoin (Mikkola 2009, 44). Etenkin tuen saajan negatiiviseksi kokeman tilanteen yhteyteen liittyviä sosiaalisen tuen funktioita on jäsennetty kattavasti. Sosiaalisen tuen tarjoamisen muodot voidaan jaotella esimerkiksi emotionaaliseen tukeen, tiedolliseen tukeen ja instrumentaaliseen tukeen (Mikkola 2020, 151). Emotionaaliseen tukeen sisältyy välittämisen, huolenpidon, empatian ja toisen arvion vakuuttamisen ilmaiseminen. Tiedollisella tuella tarkoitetaan tiedon, neuvojen ja uusien näkökulmien tarjoamista, ja

instrumentaalisisella tai aineellisella tuella tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden tarjoamista tuen saajalle. (Goldsmith 2004, 13.)

Yksi sosiaalisen tuen tarjoamisen muoto, joka linkittyy tuen saajan positiiviseksi kokeman tilanteen yhteyteen, on McCulloughin (2010, 18) väitöskirjassaan määrittelemä juhlistava tuki. Juhlistava tuki voi pitää sisällään tuen saajan positiiviseksi kokeman tilanteen huomioimisen ja merkityksellisyyden vahvistamisen sekä tuen saajan positiivisten tunteiden huomioimisen, jakamisen ja vahvistamisen (McCullough & Burleson 2012, 233–235).

Sosiaalisen tuen saaminen. Sosiaalisen tuen laadulla on isompi merkitys tuen saajalle kuin sosiaalisen tuen määrällä (MacGeorge ym. 2011, 324), sillä kuten interpersonaalisisissa suhteissa yleensäkin, sosiaalisen tuen tehokkuus on riippuvainen siitä, miten hyvin supportiivinen viestintä on mukautettu kulloiseenkin tilanteeseen (Goldsmith 2004, 23). Supportiivisen viestinnän lopputulemaan vaikuttaakin useat eri tekijät.

Supportiivisen viestinnän lopputulemaan voi vaikuttaa sosiaalista tukea ilmaisevan viestin tyyli, ajoitus ja sisältö eli tarjotun tuen muoto (Burleson 2009, 23–24). Tuen saajan negatiiviseksi kokeman tilanteen yhteydessä tulisi aina ensin tarjota emotionaalista tukea ja sen jälkeen vasta muita tuen muotoja, kuten neuvoja (Feng 2009, 122). Sosiaalista tukea ilmaisevan viestin tehokkuuteen voi vaikuttaa myös se, kuinka soveliaaksi se arvioidaan ja miten taitavasti sitä ilmaistaan. Sosiaalisen tuen ilmaisemisessa tulisi huomioida tuen saajan kasvot eli tuen saajan halu ylläpitää vapauttaan, yksityisyyttään ja tiettyä mielikuvaa itsestään muiden silmissä. (Burleson 1994, 32, 43.)

Positiivisiksi koettujen tilanteiden yhteydessä tehokkaimmat viestit sisälsivät tuen saajan tunteiden huomioimisen ja tarjoutumisen mennä juhlistamaan positiiviseksi koettua tilannetta (McCullough & Burleson 2012, 243). Tehokkaiksi viesteiksi koetaan myös sellaiset, jotka attribuovat eli määrittävät onnistumisen tuen saajan sisäisillä tekijöillä, kuten älykkyydellä tai vaivannäöllä tai, jos onnistuminen attribuoidaan pysyväksi eli mahdollisesti toistuvaksi tapahtumaksi (Roth & Holmstrom 2016, 305, 315, 318).

Sosiaalisen tuen lopputulemaan saattaa vaikuttaa myös tuen antajan ominaisuudet sekä tuen antajan ja saajan välisen vuorovaikutussuhteen laatu eli suhteen intiimiys ja läheisyys (Burleson 2009, 25–26). Se keneltä tukea haetaan, määrittyy usein käsillä olevan ongelman tai kontekstin mukaisesti (Dirks & Metts 2010, 398, 406), sillä esimerkiksi työelämän kontekstissa saman organisaation jäsenillä on usein parempi ymmärrys työperäisistä stressitekijöistä ja siten paremmat lähtökohdat tehokkaan sosiaalisen tuen tarjoamiselle kuin organisaation ulkopuolisilla henkilöillä (Ray & Miller 1991).

Sosiaalisen tuen lopputulemaan voi edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vaikuttaa myös vuorovaikutustilanne ja tuen saajan omat demografiset, persoonalliset ja kognitiiviset piirteet. Vuorovaikutustilanteen osalta on oleellista, missä tilassa tai paikassa vuorovaikutus tapahtuu ja onko se kasvokkaista vai median välityksellä tapahtuvaa. (Burleson 2009, 26.) Tuen saajan piirteiden osalta ainakin tuen saajan kognitiivisen kompleksisuuden ja motivaation tulkita sosiaalista tukea ilmaisevia viestejä (Burleson 2009, 33) sekä tuen saajan viestintäosaamisen, on todettu lisäävän supportiivisen viestinnän tehokkuutta (Carmack & Holm 2015, 26; Wright ym. 2010, 380).

Sosiaalisen tuen viestiminen onkin moninainen prosessi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Tästä syystä supportiivinen viestintä ei aina, hyvistä aikeista huolimatta, ole tehokasta tai onnistunutta. Voi esimerkiksi olla, että tuen saaja kokee ettei saa tukea, vaikka tuen antaja itse kokee auttavansa toista. Tämä on syytä huomioida myös tässä tutkielmassa, kun tarkastelun kohteena on tuen saajan kokemukset haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta. Tarkastelen tässä tutkielmassa sosiaalista tukea vain tuen saajan näkökulmasta, jolloin tuen antajan kokemuksia ei huomioida.

2.3 Sosiaalinen tuki johtaja-alaisuuden kontekstissa

Työelämän vuorovaikutussuhteet tarjoavat tärkeitä resursseja organisaation jäsenille. Työelämässä luodaan monenlaisia vuorovaikutussuhteita, kuten johtaja-alaisuus-suhteita, kollegiaalisia suhteita ja jopa ystävyys-suhteita. Tutkielmani erityisenä tarkastelukohteena on johtaja-alaisuus, jonka keskeisenä piirteenä on Siasin (2009, 20, 31) mukaan hierarkkisuus, sillä johtajalla on aina formaali auktoriteetti suhteessa alaiseensa. Johtaja-alaisuuden laadulla voi olla seurauksia yksilötason lisäksi koko organisaation tasolla (Sias 2009, 38-39), joten suhteen ylläpitoon on syytä panostaa. Työelämän vuorovaikutussuhteissa rakentuvista resursseista olen tässä tutkielmassa kiinnostunut sosiaalisesta tuesta. Sosiaalinen tuki on tärkeä osa kaikenlaisia työelämän vuorovaikutussuhteita (Mikkola & Nykänen 2019, 18), ja siten sen merkitys korostuu myös johtaja-alaisuudessa.

Työelämän kontekstissa sosiaalisen tuen on todettu muun muassa vähentävän työperäistä stressiä ja työuupumusta (Ray & Miller 1991; Wright ym. 2010) ja lisäävän työtyytyväisyyttä (Reinardy 2009), organisaatioon kuulumisen tunnetta (Lutgen-Sandvik, Riforgiate & Fletcher 2011) sekä halua parantaa omaa työsuoritusta (Chang & Wu 2013). Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovatkin tärkeä sosiaalisen tuen resurssi työperäisten stressitekijöiden vähentämisen osalta, sillä Rayn ja Millerin (1991) mukaan organisaation jäsenillä on usein paremmat edellytykset tehokkaan sosiaalisen tuen tarjoamiseen kuin organisaation ulkopuolisilla henkilöillä. Täten voisi olettaa, että myös työhön liittyvien positiivisten tilanteiden yhteydessä työyhteisön jäseniltä saadulla tuella on merkitystä.

Johtajalta saadulla sosiaalisella tuella on osoitettu olevan suuri merkitys työntekijän kokemukselle stressitekijän hallinnasta (Mikkolan, 2009, 35). Zhangin ja Zhun (2007) tutkimuksen mukaan johtajalta saadulla tuella oli eniten merkitystä opettajien stressin ja emotionaalisen uupumisen lieventymisessä, vaikkakin tukea haettiin useimmiten perheeltä ja ystäviltä. Johtajalta saadulla sosiaalisella tuella oli Snyderin (2009) tutkimuksen mukaan vaikutusta siihen, kuinka laadukkaita vuorovaikutussuhteita sosiaalipalvelualan työntekijät muodostivat asiakkaidensa kanssa, ja laadukkaat asiakassuhteet puolestaan vähensivät työntekijöiden kokemusta emotionaalista uupumisesta.

Sosiaalisen tuen tarvitsemisen paikkoja eli työntekijän negatiiviseksi tai positiiviseksi kokemia tilanteita on useita työelämän kontekstissa. Työn vaatimuksiin liittyvä kuormitus, työntekijän erilaisten roolien väliset konfliktit ja

roolien vaatimuksiin liittyvät epäselvyydet voivat aiheuttaa stressiä työntekijälle (Zhang & Zhu 2007). Työn ja perhe-elämän väliset konfliktit, määräaikoihin liittyvät paineet (Reinardy 2009) sekä tunne siitä, että pitäisi olla jatkuvasti saavutettavissa, (Randle 2017) voidaan myös kokea kuormittaviksi tekijöiksi. Työelämä sisältää myös paljon positiivisia tilanteita, jotka tuovat iloa ja onnistumisen tunteita työntekijöille. Lutgen-Sandvikin ym. (2011) tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden positiiviseksi kokemia tilanteita, joihin lukeutui muun muassa onnistuminen ja menestyminen erilaisissa haastavissa työtehtävissä sekä jonkun stressitekijän helpottuminen.

Tässä tutkielmassa tarkastelen sosiaalista tukea kulttuurituottajien johtaja-alaisuudessa. Kulttuurituottajat työskentelevät tapahtuma-, mainos-, media-, musiikki- ja matkailualan yrityksissä, kuntien ja valtion kulttuurihallinnoissa sekä kulttuuri- ja liikuntajärjestöissä. Kulttuurituottajien työnkuva on monipuolinen ja laaja. Siihen voi sisältyä esimerkiksi erilaisten kulttuuri- ja elämyspalveluiden järjestämistä tai kulttuuriprojektien ja -hankkeiden koordinoimista. (Työmarkkinatori 2017.)

Kulttuurituottajat ovat monella tapaa mielenkiintoinen kohde sosiaalisen tuen tutkimiselle. Ensinnäkin tuottajan työnkuva on usein melko kuormittava, sillä se sisältää paljon vastuuta, tiukkojen aikataulujen ja budjettien noudattamista sekä tasapainottelua rahoittajien, taiteilijoiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten välillä. Työ sisältää siten paljon potentiaalisesti negatiivisia tilanteita, joissa muodostuu tarve sosiaaliselle tuelle. Toisekseen voisi olettaa, että kulttuurialan organisaatioiden usein melko rajallisten työterveyshuollon palvelujen vuoksi, työhyvinvoinnin edistämässä korostuu laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen. Etenkin yleishyödyllisissä yhteisöissä voi olla hyvinkin rajalliset resurssit työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi, jolloin työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja ilmapiiriin halutaan panostaa. Kolmanneksi kulttuurialan resurssien niukkuus voi näkyä myös palkitsemisen käytännöissä, jolloin työntekijöiden onnistumisia juhlistetaan bonusten ja palkankorostusten sijaan esimerkiksi kehujen ja maltillisempien juhlistuuksien muodossa. Neljänneksi kulttuurialan työyhteisöt ovat usein pieniä, jolloin työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja siten myös johtaja-alaisuudet voivat muodostua melko läheisiksi. Sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä on tunnistettu juuri läheisissä vuorovaikutussuhteissa, joten voisi olettaa, että ilmiö on tunnistettavissa myös kulttuurituottajien ja heidän johtajiensa välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Työelämän kontekstissa sosiaalista tukea on tutkittu enimmäkseen tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, joten on kiinnostavaa, millainen merkitys sosiaalisella tuella on työntekijöiden positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä. On kuitenkin epävarmaa, tunnistavatko työntekijät ilmiön positiivisten tilanteiden yhteydessä, joten päätin tarkastella tässä tutkielmassa sosiaalista tukea sekä työntekijän negatiiviseksi että positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä. Päätöksen tukena oli myös tutkimuskirjallisuudesta rakentunut käsitys siitä, että tuki negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä voi olla keskenään erilaista. Molempien näkökulmien sisällyttäminen tähän tutkielmaan antaa siten mahdollisuuden tarkastella myös niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Tutkielmani tavoitteena on kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden

yhteydessä. Tavoitteenani on myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkielmani tavoitteena on kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteenani on myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille.

Tutkielmaa ohjaa seuraavat kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millaisia supportiivisen viestinnän funktioita johtaja-alaisuudessa on?
2. Millaisia sosiaaliseen tukeen liittyviä odotuksia työntekijällä on johtaja-alaisuudessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin kuvaamaan sitä, millaisia funktioita supportiivisella viestinnällä on työntekijöiden kokemuksen mukaan negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä johtaja-alaisuudessa. Tutkimuskysymyksen kautta on tarkoitus syventyä siihen, millainen merkitys saadulla sosiaalisella tuella tai sen puutteella on ollut työntekijöiden kokemuksen mukaan. On myös kiinnostavaa, onko funktioissa tunnistettavissa eroavaisuuksia negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin kuvaamaan sitä, millaisia sosiaaliseen tukeen liittyviä odotuksia työntekijöillä on negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä johtaja-alaisuudessa. Tutkimuskysymyksen kautta on tarkoitus syventyä siihen, millaista sosiaalista tukea johtajalta odotetaan ja kaivataan ja millaisia odotuksia työntekijät näkevät kohdistuvan heidän omaan toimintaansa sosiaalisen tuen saamisessa.

Tarkastelen sosiaalista tukea tässä tutkielmassa työntekijän eli tuen saajan näkökulmasta. Määrittelen sosiaalisen tuen kaksijakoisesti siten, että ensinnäkin tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä sosiaalisella tuella tarkoitetaan verbaalista ja nonverbaalista viestintää, jonka kautta tuen tarjoaja pyrkii

vähentämään tuen saajan kokemaa kuormitusta, stressiä tai muita negatiivisia tunteita. Toisekseen tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä sosiaalisella tuella tarkoitetaan verbaalista tai nonverbaalista viestintää, jonka kautta tuen tarjoaja pyrkii lisäämään ja vahvistamaan tuen saajan kokemaa iloa tai muita positiivisia tunteita. Määrittelen sosiaalisen tuen kattokäsitteeksi supporttiivisen viestinnän käsitteelle, jolla puolestaan tarkoitan sosiaalisen tuen ilmaisemista viestintäkäyttäytymisen tasolla.

3.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman tutkimusote on laadullinen, sillä tavoitteenani on kuvata työntekijöiden kokemuksia. Ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta päästään käsiksi haastattelujen avulla (Tracy 2012, 132), joten tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavamman vuorovaikutustilanteen kuin strukturoitu haastattelu, sillä haastattelijaa ohjaa haastattelutilanteessa vain ennakkoon määritellyt aihepiirit eli teemat, jolloin kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ole niin suurta merkitystä (Eskola & Suoranta 1998, 86–87). Teemahaastattelu mahdollistaa joustavuutta myös siinä, kuinka syvällisesti jokaista teema-aluetta käsitellään haastateltavien kanssa, jolloin haastattelutilanteessa voidaan paremmin ottaa huomioon haastateltavien kiinnostus ja tietämys aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 67). Teemahaastattelun tuomaa joustavuutta tarvitaan tässä tutkielmassa siksi, että tavoitteena on tarkastella sosiaalista tukea tuen saajan negatiiviseksi kokemien tilanteiden lisäksi tuen saajan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, mitä on tutkittu vähemmän työelämän kontekstissa. Siten teemahaastattelu tässä tutkielmassa mahdollistaa sen, että voin haastattelutilanteessa syventyä kyseiseen teemaan tarkemmin tai tarpeen vaatiessa ohittaa sen kokonaan, mikäli haastateltava ei tunnista ilmiötä omassa johtaja-alaisuudessaan.

Rakensin teemahaastattelurungon (ks. liite) tutkielman aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen perustuen. Haastattelun pääteemoiksi muodostui ”Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä” ja ”Sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä”. Päätös jakaa ja tarkastella sosiaalisen tuen ilmiötä kahtena eri teemana oli tärkeää, sillä Vangelisti (2009, 48–49) kehottaa huomioimaan, että tuki negatiivisten tilanteiden yhteydessä ja tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä, saattavat olla keskenään hyvinkin erilaisia toiminnoiltaan ja ominaisuuksiltaan. Tämä jako huomioitiin myös haastattelutilanteissa, jolloin ensin syvennyttiin haastateltavien kokemuksiin sosiaalisesta tuesta negatiivisten tilanteiden yhteydessä ja sen jälkeen kokemuksiin sosiaalisesta tuesta positiivisten tilanteiden yhteydessä. Teemahaastattelurungon molempien pääteemojen alle muodostui lisäksi kolme alateemaa, jotka olivat ”Sosiaalisen tuen hakeminen”, ”Sosiaalisen tuen saaminen” ja ”Sosiaalisen tuen merkitys”. Haastattelurunko sisälsi myös apukysymyksiä, joiden kautta pyrin syventämään kutakin teemaa ja alateemaa.

Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti, jotta pystyin varmistamaan, että he täyttävät tutkielman tavoitteen kannalta olennaiset kriteerit. Haastateltavien tuli olla kulttuurituottajia, tällä hetkellä työsuhteessa ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa johtajansa kanssa. Olin yhteydessä potentiaalsiin haastateltaviin tammi- ja maaliskuun välisenä aikana sähköpostitse. Osan haastateltavista löysin verkostojeni kautta ja osan julkisten verkkosivujen kautta. Lähetin haastattelupyynnön porrastetusti yhteensä yhdeksälle henkilölle, joista seitsemän suostui heti osallistumaan tutkielmaan. Kahdelta henkilöltä en saanut lainkaan vastausta. Ennen haastattelujen toteuttamista, kerroin haastateltaville tutkielmaan osallistumisen luottamuksellisuudesta ja siitä, että osallistuminen on mahdollista perua milloin vain.

Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun välisenä aikana. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista kuusi oli naisia ja yksi mies. Kaikki haastateltavat työskentelevät kulttuurituottajina, vaikkakin tehtävänimikkeinä saattoi olla tapahtumatuottaja, suunnittelija tai koordinaattori. Haastateltavat työskentelevät julkisella sektorilla, yhdistyksissä tai järjestöissä eri puolella Suomea. Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien itse tai tutkielman tekijän valitsemassa paikassa. Neljä haastattelua toteutettiin kasvokkain ja kolme toteutettiin teknologiavälitteisesti Skype-ohjelman kautta. Haastattelut tallennettiin äänentallentimella haastateltavien suostumuksesta. Tallenteet olivat kestoiltaan lyhyimmillään 36 minuuttia ja pisimmillään 91 minuuttia. Yhteensä tallenteiden kesto on 5 h 53 min.

Pyysin haastateltavia kertomaan omista sosiaaliseen tukeen liittyvistä kokemuksistaan nykyisessä johtaja-alaisuudessaan, minkä he tekivät hyvinkin avoimesti. Keskustelu etenkin ensimmäisen pääteeman, ”Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä”, osalta oli erittäin antoisaa. Toisen teeman, ”Sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä”, osalta joidenkin haastateltavien oli alkuun vaikea löytää tarttumapintaa. Tällöin keskustelimme haastateltavien kanssa ensin yleisesti heidän positiivisista kokemuksistaan työssään. Tarkensin myös, että tilanteiden tai tapahtumien ei tarvitse olla mitään suuria, vaan myös pienet onnistumisen hetket ovat tutkielmani kannalta kiinnostavia. Nämä keinot osoittautuivat toimiviksi ja lopulta aineisto myös toisen teeman osalta osoittautui rikkaaksi.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Aloitin aineiston käsittelyn haastatteluaineiston litteroinnilla, jonka tarkkuutta ohjaa Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138–139) mukaan tutkimuksen tutkimusote. Päätin tässä tutkielmassa litteroida aineiston sanatarkasti, mutta jätin pois turhat toistot ja täytesanat, kuten ”niinku” ja ”tota niin” sekä tutkielman aiheen kannalta epärelevantit kohdat. Litteroinnin yhteydessä myös anonymisoin aineiston eli poistin kaikki nimet, sijainnit, murre sanat ja muut haastateltavien tunnistettavuutta lisäävät tekijät. Nimesin haastateltavat toteutettujen haastatteluiden järjestyksen mukaisesti H1, H2 jne. Litteroidun aineiston sivumäärä on Word-tiedostona 101 sivua, fontilla Calibri, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Aineiston käsittelyn jälkeen siirryin aineiston analyysiin, jolla tarkoitan niitä toimenpiteitä, joita tein aineiston litteroinnin jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysille ei ole olemassa yhtä oikeaa analyysitapaa tai -tekniikkaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136), vaan analyysin yleisenä tavoitteena on aineiston tiivistäminen ja selkiyttäminen ilman, että sen informaatioarvo heikkenee (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tässä tutkielmassa aineiston analyysi oli yhdistelmä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä sekä teorialähtöistä analyysiä. Aineistolähtöistä analyysiä ohjaa nimensä mukaisesti tutkimusaineiston aineistolähtöisyys, jolloin aikaisempi tieto aiheesta pyritään jättämään taka-alalle. Teorialähtöinen analyysi puolestaan on sidoksissa johonkin teoriaan ja jo olemassa olevaan tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 110.)

Tässä tutkielmassa aineiston analyysi sisälsi seuraavat vaiheet:

1. *Analyysiyksikön valinta*, 2. *Aineistoon tutustuminen ja ryhmittely kahteen pääteemaan*, 3. *Aineiston koodaus* ja 4. *Aineiston synteesi ja alateemojen luominen*.

Analyysiyksikön valinta. Jotta aineiston analyysi voidaan aloittaa, tulee ensin valita analyysiyksikkö, joka aineistolähtöisen analyysin mukaisesti määrittyy tutkimuksen tavoitteen ja aineiston laadun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 122). Valitsin tässä tutkielmassa aineiston analyysiyksiköksi merkityskokonaisuuden, jolloin tarkastelun kohteena saattoi olla sana, lause tai useampi lause.

Aineistoon tutustuminen ja ryhmittely kahteen pääteemaan. Kokonaiskuvan saamiseksi tutustuin aineistoon lukemalla kaikki haastattelut läpi yksitellen. Koin aineiston teemoittelun, jolla Ekolan ja Suorannan (1998, 175–176) mukaan tarkoitetaan aineiston ja tutkimusongelman kannalta keskeisten aiheiden jäsentämistä, olevan tämän tutkielman kannalta hyödyllisin tapa tiivistää aineistoa. Päätin tässä vaiheessa ryhmitellä aineiston kirjallisuuteen perustuvan haastattelurungon mukaisesti kahteen pääteemaan: ”Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä” ja ”Sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä”. Siten teemoittelun ensimmäinen vaihe oli teorialähtöinen.

Aineiston koodaus. Seuraavaksi syvennyin aineistoon tarkemmin lukemalla haastattelut useita kertoja läpi ja merkitsemällä samalla aineiston tai tutkielman tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliseltä vaikuttavia kohtia. Päätin tarkastella aineistoa kokonaisuutena yksittäisten haastatteluaineistojen sijaan. Teemoittelun toinen vaihe oli aineistolähtöinen ja loin alustavan teemoittelurungon aineiston kannalta merkityksellisiltä vaikuttavista aiheista. Koodasin aineiston alustavan teemoittelurungon mukaisesti ja tein samalla myös tarvittavia muutoksia teemoittelurunkoon. Lopullisessa teemoittelurungossa on yhteensä 20 koodia.

Seuraavaksi annan esimerkin koodeista ja koodausprosessista. Alla on alkuperäinen lainaus erään haastateltavan puheenvuorosta ja seuraavalla sivulla Taulukossa 1 kuvataan koodausprosessia:

H5: No hyvä esimiestyöskentely on mun mielestä sellasta, että annetaan sitä tukea ja koska sit, ku se esimies pystyy antamaan sitä tukea, niin silloin sillä työntekijälläki on sellanen olo, että häntä autetaan tässä työn tekemisessä, eikä vaan jätetä yksinään puurtamaan johonki ja oleteta, että kyllä se ratkasee nää kaikki ongelmat.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston koodausprosessista

Merkityskokonaisuus	Koodi	Pääteema
<i>"No hyvä esimiestyöskentely on mun mielestä sellasta, että annetaan sitä tukea [...]"</i>	JOST = Johtajaan kohdistuva odotus sosiaalisen tuen prosessissa	Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä
<i>" [...] ja koska sit, ku se esimies pystyy antamaan sitä tukea, niin silloin sillä työntekijälläki on sellanen olo, että häntä autetaan tässä työn tekemisessä, eikä vaan jätetä yksinään puurtamaan johonki ja oleteta, että kyllä se ratkasee nää kaikki ongelmat"</i>	NEGASST = Seuraukset saadusta tuesta negatiivisen tilanteen yhteydessä	Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä

Aineiston synteesi ja alateemojen luominen. Lopuksi yhdistelin koodeja ja tarkensin tutkielman tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä. Tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymysten kannalta epärelevantit kohdat rajattiin pois synteessin aikana. Synteessin jälkeen muodostin kahden jo analyysin alkupuolella muodostamieni pääteemojen, "Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä" ja "Sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä", alle kuusi alateemaa siten, että molempien pääteemojen alla oli yhteensä kolme alateemaa. Analyysin lopputuotoksena on siten seuraavat kaksi pääteemaa ja kuusi alateemaa:

Pääteema 1. Sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä

Alateema 1. Tuen funktiot

Alateema 2. Työntekijään liittyvät odotukset

Alateema 3. Johtajaan liittyvät odotukset

Pääteema 2. Sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä

Alateema 4. Tuen funktiot

Alateema 5. Työntekijään liittyvät odotukset

Alateema 6. Johtajaan liittyvät odotukset

4 SOSIAALINEN TUKI KULTTUURITUOTTAJIEN JOHTAJA-ALAISSUHTEESSA

4.1 Supporttiivisen viestinnän funktiot

Tutkielmani tavoitteena on kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteenani on myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille. Tässä luvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja raportoin, millaisia supporttiivisen viestinnän funktiota johtaja-alaissuhteessa on.

Tulosten perusteella supporttiivisen viestinnän funktiot eroavat toisistaan negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä. Negatiivisten tilanteiden yhteydessä supporttiivisen viestinnän funktioita johtaja-alaissuhteessa ovat työn tehostaminen, työntekijän hallinnan tunteen vahvistaminen, yhteisöllisyyden luominen ja työntekijän organisaatioon sitoutumisen vahvistaminen. Positiivisten tilanteiden yhteydessä puolestaan tuen funktioita johtaja-alaissuhteessa ovat työntekijän ammatti-identiteetin vahvistaminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen sekä arvostetuksi tuleminen kokemuksen ja työmotivaation lisääminen.

Seuraavalla sivulla Taulukossa 2 on jäsennetty supporttiivisen viestinnän funktiot, joihin syvennytään tarkemmin seuraavissa luvuissa. Luvut ovat jäsennellyt siten, että ensin luvussa 4.1.1 tarkastellaan supporttiivisen viestinnän funktioita työntekijöiden negatiivisiksi kokemien tilanteiden yhteydessä, minkä jälkeen luvussa 4.1.2 tarkastellaan supporttiivisen viestinnän funktioita työntekijöiden positiivisiksi kokemien tilanteiden yhteydessä.

TAULUKKO 2 Supporttiivisen viestinnän funktiot johtaja-alaissuhteessa

Supporttiivisen viestinnän funktiot negatiivisiksi koettujen tilanteiden yhteydessä	Supporttiivisen viestinnän funktiot positiivisiksi koettujen tilanteiden yhteydessä
Työn tehostaminen	Ammatti-identiteetin vahvistaminen
Hallinnan tunteen vahvistaminen	Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen
Yhteisöllisyyden luominen	Arvostetuksi tulemisen kokemuksen lisääminen
Sitoutumisen vahvistaminen	Työmotivaation lisääminen

4.1.1 Funktiot negatiivisten tilanteiden yhteydessä

Tulosten perusteella negatiivisten tilanteiden yhteydessä supporttiivisen viestinnän funktioita ovat työn *tehostaminen*, *hallinnan tunteen vahvistaminen*, *yhteisöllisyyden luominen* sekä *sitoutumisen vahvistaminen* (ks. taulukkoa 2).

Työn tehostaminen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että johtajalta saatu sosiaalinen tuki negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä tehostaa työn tekemistä. Etenkin kun johtajalta haettava tuen tarve liittyi neuvoihin tai tietoon, kuvailivat haastateltavat tuen puuttumisen johtavan usein työn keskeytymiseen tai viivästymiseen. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee omaa kokemustaan tuen puutteen seurauksesta työn tekemiseen, kun johtaja ei ollut tavoitettavissa:

H2: [...] että häröilee siinä, että mitäs mä sitten tekisin ja sit saattaa moni asia jäädä, että mun on pakko tästä vielä kysyä, niin mä en nyt jatka eteenpäin, että se on semmosta hyppimistä asioista toiseen sitten.

Haastateltavien mukaan johtajalta saatu sosiaalinen tuki tehostaa työtä myös tehokkaan ajankäytön mahdollistamisen myötä. Haastateltavat kuvailivat, että mikäli johtajalta on mahdollista saada sosiaalista tukea neuvojen ja tiedon muodossa, on se tehokkaampaa kuin se, että työntekijä selvittää asian itse tai hakee tukea muualta. Sosiaalisen tuen puutteen vaikutusta ajankäytön tehokkuuteen kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

H5: Et sit taas, jos se tuki puuttuis ja se pitäis itekseen sit selvittää, niin siihen menis todennäköisesti a) huomattavasti enemmän aikaa, mikä on sitte taas resurssien hukkaan heittämistä.

Johtajalta saadun sosiaalisen tuen kerrottiin tehostavan työtä myös organisaation yhteisten tavoitteiden kirkastumisen myötä. Eräs haastateltava kuvaili johtajalta saadun tuen tuovan ”selkeyttä” työn tekemiseen, mikä helpottaa työntekijää oman työnsä suunnittelussa ja johtamisessa. Haastateltavat kuvailivat johtajalta saadun sosiaalisen tuen vähentävän epäselvyyttä siitä, mitä ollaan

tekemässä tai tavoittelemassa, kuten seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee:

H2: Kyllä siihen tulee semmonen tekemisen meininki, ettei tarvi pohtia, että tekeekö oikein vai väärin. Että saa käyttää luovuuttansa ja tietotaitoansa ja tehdä ja sitten kysyä, jos mietityttää.

Hallinnan tunteen vahvistaminen. Haastateltavat kuvailivat, että johtajalta saatu tuki vahvistaa heidän kokemustaan hallinnan tunteesta negatiiviseksi koetussa tilanteessa. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että johtajalta saadun tuen ansiosta stressaavaksi koettuun tilanteeseen on helpompi ottaa etäisyyttä. Stressaavaksi koettu tilanne voidaan nähdä niin sanotusti oikeissa mittasuhteissa, jolloin kokemus tilanteen hallinnasta vahvistuu. Seuraavissa kahdessa esimerkissä haastateltavat kuvailet kokemuksiaan hallinnan tunteen vahvistumisesta johtajalta saadun sosiaalisen tuen myötä:

H7: Usein myös sillä [johtajalta saadulla sosiaalisella tuella] on semmonenki vaikutus, et sit huomaa, et ei ne asiat nyt ollutkaan niin isoja kuin ehkä ite ne päässään sit oli jo kerennyt kierrättämään [...]

H1: Siihenki on sit tottunu et sen hyväksyy, et no ok, nyt mä sain sanoa tän ja hän on nyt kuullu sen ja tiedän, et hänkään ei välttämättä voi sille yhtään enempää [...] Siihen on saanu sen eri asenteen, et ei ota sitä niin henkilökohtaisesti [...]

Eräs haastateltava kuvaili myös, että johtajalta saatu sosiaalinen tuki vahvistaa hallinnan tunnetta myös silloin, kun työntekijä kokee tehneensä virheen. Tuen saaminen mahdollisti haastateltavan mukaan oman virheen vaikuttavuuden arvioinnin ja sitä kautta edisti hallinnan tunteen vahvistumista tilanteessa, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

H5: [...] jos on ollu semmonen tunne, että on mokannut ja sit menny hänen kanssaan juttelemaan, niin voi olla, että sen jälkeen on semmonen huojentunut tunne ja ymmärtää sitte, että no ehkä tää mun kokemus tästä mokasta, että tää nyt oli olevinaan maailmanloppu, mutta sit ku sai vähän realiteettia siihen ympärille, niin sit tajuaa sen, että no ei tää nyt ihan oikeesti ollu niin pelottava asia, miks mä sen päässäni tein.

Haastateltavat kuvailivat hallinnan tunteen vahvistumista myös niissä tilanteissa, jolloin he kokivat niin sanotusti oman taakkansa pienenevän. Etenkin tilanteissa, joissa heiltä vaadittiin päätöksentekoa, oli haastateltavien kertomusten mukaan tärkeää, että johtajalta oli mahdollista tarvittaessa saada tukea, kuten seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee:

H3: No kyllähän se helpottaa toki ja vähä sillä lailla keventää, että tavallaan [...] Niin, se on vähä sillä lailla, että kun aattelee, et oon tavallaan se vastuuhenkilö monessa ja tekee päätöksiä, niin sitten seki keventää, että on se yhteinen ajatus ja tuki sieltä [johtajalta].

Yhteisöllisyyden luominen. Haastateltavien mukaan johtajalta saatu sosiaalinen tuki negatiivisten tilanteiden yhteydessä lisäsi heidän kokemustaan työyhteisön yhteisöllisyydestä. Sosiaalisen tuen kerrottiin lisäävän tunnetta siitä, että heistä välitetään ja heidän työpanostaan arvostetaan. Haastateltavien mukaan sosiaalisen tuen myötä heille tuli kokemus siitä, että he eivät joudu yksin selviämään haasteista, vaan taustalla on aina tarjolla johtajan apu ja tuki. Seuraava esimerkki kuvaa erään haastateltavan kokemusta sosiaalisen tuen tuomasta yhteisöllisyyden tunteesta:

H5: [...] kun se esimies pystyy antamaan sitä tukea, niin silloin sillä työntekijälläki on sellanen olo, että häntä autetaan tässä työn tekemisessä, eikä vaan jätetä yksinään puurtamaan johonki ja oleteta, että kyllä se ratkasee nää kaikki ongelmat.

Haastateltavat kertoivat kokevansa myös, että johtajalta saadulla sosiaalisella tuella oli vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin, minkä osaltaan koettiin edistävän työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta. Sosiaalisen tuen myötä ilmapiiri koettiin haastateltavien mukaan avoimemmaksi, ja tuen koettiin lisäävän luottamusta johtajaa kohtaan. Sosiaalisen tuen koettua vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

H4: [...] ihmisten kanssa tehään hommia ja sattuu ja tapahtuu hyviä ja semmosia vähä jänniä tilanteita, niin varmaanhan se sosiaalinen tuki kaikin puolin vahvistaa sitä yhteisöä [...] Et just tulee se semmonen, vähä se me-henki [...]

Sitoutumisen vahvistaminen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että johtajalta saadulla sosiaalisella tuella oli vaikutusta siihen, miten vahvasti he ovat sitoutuneita työskentelemäänsä organisaatioon. He kuvailivat tuen puutteen johtavan turhautumisen tunteisiin ja tyytymättömyyteen koko organisaation toimintaa kohtaan, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

H1: Mut sitte täytyy kyl myös sanoo, että seuraavana päivänä siitä omasta tuohtumisesta, ja mä kerkesin siinä vaiheessa jo niiku manaamaan sen monella tavalla, että täällä ei kyllä mitään hoideta hyvin ja sit ärsyttää tommonen joo-joo-ttelu [...]

Organisaatioon sitoutumisen vahvistuminen näkyi myös siinä, että sosiaalisen tuen ansiosta työntekijät kertoivat kokevansa olevansa motivoituneempia palaamaan työnsä äärelle ja tekemään parempaa tulosta. Eli sosiaalisen tuen myötä vahvistunut organisaatioon sitoutuminen lisäsi myös työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

4.1.2 Funktiot positiivisten tilanteiden yhteydessä

Tulosten perusteella positiivisten tilanteiden yhteydessä supportiivisen viestinnän funktioita ovat *ammatti-identiteetin vahvistaminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, arvostetuksi tulemisen kokemuksen lisääminen ja työmotivaation lisääminen* (ks. taulukkoa 2 sivulla 16).

Ammatti-identiteetin vahvistaminen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että johtajalta saatu sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä vahvistaa heidän ammatti-identiteettiään. Etenkin tilanteissa, joissa haastateltavat olivat itse kokeneet onnistuneensa ja olivat saaneet tilanteessa myös johtajalta sosiaalista tukea tunteen jakamisen tai kehujen muodossa, oli se haastateltavien mukaan vahvistanut heidän kokemustaan osaavana ja ammattitaitoisena työntekijänä. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan siitä, miten johtajalta saatu sosiaalinen tuki on vahvistanut heidän ammatti-identiteettiään:

H2: [...] kyllähän se aina tuo semmosen tyytyväisen tunteen siitä, että osaa tehdä työnsä [...] Se tekee justinsa semmosen olon, että tekee sitä hommaa oikein.

H3: No semmosia onnistumisia ja voi olla ylpeä siitä ja tuo semmosta varmuutta toki myös. Että vaikka sitä onki sillä lailla ollu töissä ja tällä alalla ja näissä tehtävissä, niin kyllähän sitä silti tavallaan tarvii aina semmosta, että meneeks tää hyvin, että sellasta tavallaan kannustusta siihen, että kyllä mä osaan tän homman.

Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen. Haastateltavien mukaan johtajalta saatu sosiaalinen tuki auttaa kirkastamaan työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Johtajalta saatu sosiaalinen tuki esimerkiksi kehun muodossa kannustaa suoritukseen ja helpottaa oman työn johtamista. Haastateltavat kertoivat tulkitsevansa johtajalta saadun tuen merkiksi siitä, millaista toimintaa ja suoriutumisen tasoa heiltä odotetaan jatkossakin. Yhteisten tavoitteiden kirkastumista sosiaalisen tuen ansiosta, kuvattiin haastatteluisissa esimerkiksi seuraavasti:

H2: Kyllähän se kuitenkin tavallaan tämmönen positiivinen vahvistaminen vie sitä asiaa eteenpäin, että tietää, että okei näin kun toimin, tää oli ainaki hyvä ja kelpaava asia, että jotain tämmöstä jatkossakin, että kyl se varmaan, jos ei siitä saisi mitään tunnustusta, niin se jättää vähä leijumaan [...] että tavallaan onks se hyvä, huono, mitä se on.

H7: Niin kyllä se silleen alitajuisesti varmasti viestii itselle siitä, että tuo on oikeeta asiaa, mitä kannattaa tehdä, koska tosta saa kiitosta, niin se on se suunta, mitä pomokin myös haluaa.

Arvostetuksi tulemisen kokemuksen lisääminen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että johtajalta saatu sosiaalinen tuki positiivisissa tilanteissa lisää heidän kokemustaan arvostettuna työntekijänä. Eräs haastateltava koki saadun tuen merkiksi siitä, että johtaja näkee hänet hyvänä ja tärkeänä työntekijänä, joka halutaan pitää organisaation palveluksessa jatkossakin. Haastateltavat kuvailivat sosiaalisen tuen myös lisäävän heidän kokemustaan kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta työyhteisössä, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

H5: No kyllähän se auttaa siinä jaksamisessakin, kun tavallaan on semmonen fiilis, että toi on nähny, minkä verran olen laittanut vaivaa ja hyvinvointia tähän. Ja että tulee se semmonen ulkoinen tunnustus, vaikka sitä ei välttämättä hae tai kaipaa, niin kyllä se tuntuu kivalta kuitenkin saada se.

Työmotivaation lisääminen. Johtajalta saatu sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä lisäsi haastateltavien mukaan heidän työmotivaatiotaan. Haastateltavat kuvailivat sosiaalisen tuen edistävän heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä, mikä vastavuoroisesti lisäsi heidän motivaatiotaan työn tekemistä kohtaan. Seuraavissa kahdessa esimerkissä haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan sosiaalisen tuen vaikutuksesta heidän työmotivaatioonsa:

H4: Just se motivaatio pysyy aika korkeella, et se ei oo silleen vaan, että hällä väliä, mitä työtä teen silleen [...] Et kyl se positiivinen huomointi auttaa tosi paljon siinä motivaatioasiassa, et ei oo ihan täysin yksin jotain tekemässä [...]

H6: No just sen takia, että se motivoi, ja se korostaa ylipäätään sen koko asian merkitystä, miksi jotain asiaa tehdään, niin että tottakai, jos näkyy hyvä tulos, niin kyllä siitä on hyvä sitten mainita [...]

Johtajalta saatu sosiaalinen tuki kertoi haastateltavien mukaan siitä, että myös johtotasolla on nähty niin sanotun perustyön ilot ja tulokset, mikä puolestaan vahvisti työntekijöiden kokemusta oman työnkuvan tärkeydestä ja siten edisti heidän työmotivaatioon.

4.2 Sosiaaliseen tukeen liittyvät odotukset

Tässä luvussa vastaan tutkielmani toiseen tutkimuskysymykseen ja raportoin, millaisia sosiaaliseen tukeen liittyviä odotuksia työntekijällä on johtaja-alaisuudessa. Tulosten perusteella työntekijät kokevat, että heiltä odotetaan aktiivisuutta tuen hakemisessa ja johtajalta puolestaan odotetaan aktiivisuutta tuen tarjoamisessa. Työntekijät kertoivat kokevansa, että heiltä odotetaan oman tuen tarpeen tunnistamista ja siitä viestimistä sekä negatiivisten että positiivisten tilanteiden yhteydessä. Johtajalta odotetaan negatiivisten tilanteiden yhteydessä työntekijöiden tuen tarpeen tunnistamista sekä emotionaalisen ja tiedollisen tuen tarjoamista. Positiivisten tilanteiden yhteydessä johtajalta odotetaan huomointia ja tukemisen paikkojen suunnittelua ennakoon.

Seuraavalla sivulla Taulukossa 3 on kuvattu työntekijän sosiaaliseen tukeen liittyviä odotuksia, jotka on jaoteltu erikseen negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteyteen. Luvussa 4.2.1 syvennytään sosiaaliseen tukeen liittyviin odotuksiin työntekijän negatiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä ja luvussa 4.2.2 puolestaan syvennytään sosiaaliseen tukeen liittyviin odotuksiin työntekijän positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä.

TAULUKKO 3 Sosiaaliseen tukeen liittyvät odotukset johtaja-alaisuudessa

Sosiaaliseen tukeen liittyvät odotukset negatiivisten tilanteiden yhteydessä		Sosiaaliseen tukeen liittyvät odotukset positiivisten tilanteiden yhteydessä	
Työntekijään liittyvät odotukset	Johtajaan liittyvät odotukset	Työntekijään liittyvät odotukset	Johtajaan liittyvät odotukset
Tuen tarpeen tunnistaminen	Työntekijöiden tuen tarpeen tunnistaminen	Tuen tarpeen tunnistaminen	Huomiointi
Tuen tarpeesta viestiminen	Emotionaalisen tuen tarjoaminen	Tuen tarpeesta viestiminen	Tukemisen paikkojen ennakkosuunnittelu
	Tiedollisen tuen tarjoaminen		

4.2.1 Odotukset negatiivisten tilanteiden yhteydessä

Tulosten mukaan negatiivisten tilanteiden yhteydessä työntekijät kokevat, että heiltä odotetaan oman sosiaalisen *tuen tarpeen tunnistamista ja tuen tarpeesta viestimistä* (ks. taulukkoa 3).

Tuen tarpeen tunnistaminen. Haastateltavat kertoivat, että sosiaalisen tuen hakemisen lähtökohtana oli useimmiten heidän oma tunnistettu tuen tarpeensa. He kertoivat kokevansa, että oma kyky tuen tarpeen tunnistamisessa ja aktiivisuus tuen hakemisessa ovat tarpeen, koska heidän työntekijänsä ovat melko itsenäisiä, jolloin johtaja ei ymmärrettävästi välttämättä osaa tunnistaa kaikkia työntekijän tuen tarvitsemisen paikkoja. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee omaa sosiaalisen tuen tarpeen tunnistamistaan:

H1: No lähtökohtaisesti se tarve lähtee musta, ja sitte hänkään ei oo hirveen paljo joutunu kyselemään mun tekemisten perään, mikä ehkä voi olla myöskin hassusti sanottu, koska tietyllä tavalla esimiehellä pitäis varmasti olla se, että haluaa myös pysyä kärryillä asioissa, mutta työnkuva kun on niin itsenäinen ja jollaki tavoin hänelleki vieras, niin ei oo sitte tullu semmosta.

Tuen tarpeesta viestiminen. Sosiaalisen tuen tarpeen tunnistamisen lisäksi haastateltavat kertoivat kokevansa, että heiltä odotetaan omasta sosiaalisen tuen tarpeesta viestimistä johtajalleen. Sosiaalisen tuen tarpeen tunnistessaan haastateltavat kertoivat menevänsä useimmiten itse johtajan puheille ja kokivat osaavansa melko hyvin sanallistaa omat tuen tarpeensa. Yksi haastateltava kuvaili omaa tuen hakemisen prosessiaan kaavamaisiksi toiminnaksi, jossa hän oman tuen tarpeensa tunnistessaan ei jää yksin tilanteeseen, vaan menee heti hakemaan tukea johtajaltaan. Haastateltavat kertoivat kokevansa olevansa vastuussa myös tuen hakemisen tyylistään eli siitä, miten tuen tarpeesta viestitään. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee omaa kokemustaan liittyen tuen tarpeesta viestimisen tärkeyteen:

H1: No ensimmäisen kerran en kokenu saaneeni mitään, koska – tai se liittyy myös siihen, että ite on ollu niin tuohtunu, et sit oma ulosantikin on ollu aika silleen heikkoa [...] Ja sit sen jälkeen sit iteki tajus, että myös se on tosi tärkeätä, että millä mielellä ite menee esittämään asioita, et minkälaista palautetta sieltä voi saada.

Yksi haastateltavista koki myös, että häneltä odotetaan oman tuen tarpeen muuttamista tai mukauttamista johtajan vaihtuessa, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

H7: Mut se on varmaan myöski omaa sitte tämmöstä just, että kun on ihminen vaihtunut, niin sitte ei oo ite osannu kääntää myöskään kelkkaa, että nyt tarvii toisella tavalla myöskin tuottaa sitä tietoa sitte esimiehelle.

Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia odotuksia työntekijät liittävät johtajaansa. Tulosten mukaan negatiivisten tilanteiden yhteydessä työntekijät odottavat johtajaltaan alaistensa *tuen tarpeen tunnistamista, emotionaalisen tuen tarjoamista ja tiedollisen tuen tarjoamista* (ks. taulukkoa 3 sivulla 21).

Työntekijöiden tuen tarpeen tunnistaminen. Haastateltavien puheessa toistui näkemys siitä, että johtajalla tulisi olla herkkyyttä työntekijöidensä sosiaalisen tuen tarpeen tunnistamisessa. Haastateltavat kertoivat kokevansa sosiaalisen tuen tarjoamisen sisältyvän johtajan työnkuvaan, joten työntekijöiden tuen tarpeen tunnistaminen nähtiin olevan johtajan vastuulla. Johtajalta odotettiin haastateltavien mukaan valppautta ja aktiivisuutta työntekijöiden tuen tarpeen tunnistamisessa, arvioimisessa ja tarjoamisessa. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että johtaja oppii tunnistamaan, milloin työntekijä on tuen tarpeessa ja missä tilanteissa puolestaan tukea ei kaivata, kuten seuraavissa kahdessa esimerkissä haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan:

H4: Toivon ainaki, että myös minusta otettais koppia, jos alkais näyttää siltä, että tuo ei vaikka nyt suoriudu tehtävistään, jotain on varmaan taustalla, että siihen sais sit jotain apuja ennen kuin se menis jotenki äärettömän pitkälle se tilanne.

H5: Tavallaan se liika puuttuminenki taas syö sitä semmosta luovuutta ja semmosta, et se on työn tekemisen kannalta hirveen tärkeätä, että on myös semmonen esimies, joka tunnistaa, että nyt ei tarvi mennä sanomaan.

Emotionaalisen tuen tarjoaminen. Haastateltavat kuvailivat yhdeksi tärkeäksi johtajalta haetuksi sosiaalisen tuen muodoksi emotionaalisen tuen. Haastateltavien mukaan johtajalta odotettiin negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä ymmärrystä, rauhoittelua ja tunteiden oikeuttamista. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee omaa kokemustaan emotionaalisen tuen saamisesta johtajaltaan:

H5: No ihan siis sympatia on yks, et hän tiedostaa ja tavallaan kuulee sen, et kun mä sanon, että on hätä tai ei tunnu tai on ongelma tai tuntuu että stressaa, niin se että siellä ei

ensimmäisenä pyöräytellä silmiä esimerkiksi [...] Sit se semmonen ymmärrys, että kuunnellaan oikeasti, mitä on sanottavaa eikä tuputeta omaa mielipidettä.

Haastateltavat kertoivat odottavansa johtajalta negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä emotionaalista tukea myös kannustuksen muodossa. Haastateltavat kertoivat kokevansa tärkeäksi, että johtaja huomioi esimerkiksi jälkikäteen työntekijän suoriutumisen kuormituksen alla ja ilmaisee arvostuksensa tehtyä työtä kohtaan. Kannustamisen tarvetta kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

H3: Semmonen ehkä, mitä tietysti ite varmaan eniten aina kaipaa, ja sitä nyt varmaan aina vois työntekijöille antaa enemmänki semmosta kannustusta ja semmosta, mutta että kyllä sitä olen saanut, mutta että varmaan sitäkin vois enemmän semmosta jatkuvaa sparrausta tai semmosta, että hyvin menee, mutta että varmaan semmonen tsemppaus, että hyvällä asialla ja anna mennä -tyyppistä.

Johtajalta odotetaan emotionaalisen tuen tarjoamista myös tunteiden purkamisen paikkojen mahdollistamisen muodossa. Haastateltavat kertoivat kokevansa tärkeäksi, että negatiiviseksi koettuihin tilanteisiin liittyviä tunteita on mahdollista käydä läpi työpaikalla johtajan kanssa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee kokemustaan tunteiden purkamisesta johtajansa kanssa:

H1: [...] vaan sit siinä hetkessä riittää, että sen pääsee sanoa jolleki. Ja täl hetkellä hän [johtaja] sitte kuitenkin on koko työyhteisössä se, joka eniten tietää mitä on meneillään, et sitte jopa joitaki asioita en välttämättä jaa niille työkavereille, koska sit se ois liian iso asia selittää se kokonaisuus.

Tiedollinen tuki. Haastateltavat kertoivat odottavansa johtajalta sosiaaliseen tukeen liittyen myös tiedollista tukea. Johtajalla nähtiin haastateltavien kuvailujen mukaan olevan vastuu työntekijöidensä neuvomisesta negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Haastateltavat kertoivat kokevansa tärkeäksi, että johtajalta sai tarvittaessa ohjausta ja neuvoa siihen, mitä tulisi tehdä seuraavaksi, miten joku asia on aikaisemmin toteutettu ja mikä on organisaation yhteinen linjaus johonkin asiaan. Yksi haastateltava kertoi odottavansa johtajalta tietoa myös työtehtäviin liittyviin vastuujakoihin niin kutsutuilla harmailla alueilla eli nykyisten työnkuvien ulkopuolelle jäävien työtehtävien osalta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee kokemustaan neuvojen hakemisesta johtajaltaan:

H3: Varmaan se on joo semmosta tavallaan, että hakee vähä, että onko tää mun ajatus järkevä, että kannattaako näin edetä ja toki ehkä, vaikka organisaation sisällä, jos mietti, niin se, että me tavallaan ollaan sillain yksikkönä samassa linjassa.

Neuvojen lisäksi haastateltavat kertoivat odottavansa, että johtaja tuo uutta näkökulmaa aiheeseen negatiiviseksi koetuissa tilanteissa. Haastateltavat kertoivat

odottavansa johtajalta kykyä tarpeen vaatiessa ohjata työntekijän huomiota kokonaiskuvan kannalta oleellisiin asioihin eli niin sanotusti yksinkertaistaa työntekijän monimutkaiseksi kokemia tilanteita, kuten seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee:

H2: Sitten hän on kyllä sillä tavalla minusta tosi semmonen ihana, että hänellä on taito yksinkertaistaa asiat, sillä tavalla että, no se on nyt tämä asia, että tämän nyt vaan saat maaliin, niin ei sun tarvi mitään muuta kertoa tai mitään muuta selvittää, että kunhan nyt ollaan tietoisia.

Haastateltavat kertoivat kokevansa tärkeäksi, että johtajan kanssa on myös mahdollista tarpeen vaatiessa keskustella eri ratkaisuvaihtoehdoista. Yksi haastateltava kuvaili saavansa johtajalta ”selkänöjää” itseään askarruttavien tilanteiden yhteydessä eli johtajan kanssa on mahdollisuus tarpeen vaatiessa käydä tilanne läpi ja keskustella aiheesta.

4.2.2 Odotukset positiivisten tilanteiden yhteydessä

Tulosten mukaan positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä työntekijät kokevat, että heiltä odotetaan oman sosiaalisen *tuen tarpeen tunnistamista ja tuen tarpeesta viestimistä* (ks. taulukkoa 3 sivulla 21).

Tuen tarpeen tunnistaminen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että heiltä odotetaan oman tuen tarpeen tunnistamista positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. He kuitenkin tiedostivat osaavansa heikommin tunnistaa tuen tarpeita positiivisten tilanteiden yhteydessä kuin negatiivisten tilanteiden yhteydessä. Oman tuen tarpeen tunnistamisen kehittäminen positiivisten tilanteiden yhteydessä nähtiin kuitenkin tärkeäksi johtaja-alaisuuden kannalta. Seuraavassa kahdessa esimerkissä työntekijät kuvaavat omia kokemuksiaan tuen tarpeen tunnistamisen tärkeydestä positiivisten tilanteiden yhteydessä:

H1: Toi on hyvä alkaa itekki miettiä ja ehkä keskittyy siihen, koska se vois myös parantaa sitä alaisen ja esimiehen välistä suhdetta, jos siel jaettais myös niitä positiivisia kokemuksia [...]

H7: Tässä on itelläki ollu tällänen ihan oppimisen paikka, että osaa nähdä niitä positiivisia asioita työssään, mitkä on onnistumisia [...]

Tuen tarpeesta viestiminen. Tuen tarpeen tunnistamisen lisäksi, työntekijät kertoivat kokevansa olevansa vastuussa myös tuen tarpeiden tuomisesta johtajan tietoisuuteen eli tuen tarpeesta viestimisestä. He tiedostavat oman vastuunsa tuen hakemisessa, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

H3: Täs voi tietenki iteki kattoo peiliin, että niitä vois varmaan enemmänki käydä kertomassa niitä [...]

Haastateltavat kertoivat hakevansa sosiaalista tukea johtajalta vähemmän positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä kuin negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Haastattelujen aikana oli tulkittavissa, että omista onnistumisista kertominen ja tuen hakeminen koettiin joissakin tilanteissa vaivaannuttavaksi, vaikka toisaalta tuen saaminen koettiin tärkeäksi. Osa haastateltavista pohti vähäisemmän tuen hakemisen positiivisten tilanteiden yhteydessä johtuvan opitusta tavasta, että omia onnistumisen hetkiä ei yleisesti mennä "hehkuttamaan" muille. Osa haastateltavista puolestaan arvio tämän johtuvan tapahtuma-alaan liittyvästä käytännöstä, jossa kaiken sujussa hyvin, ei siitä erikseen raportoida muille. Eräs haastateltava puolestaan arvioi tämän johtuvan omasta persoonallisuudestaan:

H7: Se voi johtua ehkä myöski tästä omasta persoonasta, että se tuen hakeminenki voi olla omasta persoonasta vähä hankalaa [...] mutta myöskin sitten niistä liika toittaminenki on sitten myöskin hankalaa [...] tässä on itselläki ollu oppimisen paikka kyllä tai opettelu paikka, että ikään kuin tuoda niitä asioita, missä työssään onnistuu.

Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia odotuksia työntekijät liittävät johtajaansa. Tulosten mukaan positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä työntekijät odottavat johtajaltaan *huomiointia ja tukemisen paikkojen ennakkosuunnittelua* (ks. taulukkoa 3 sivulla 21).

Huomiointi. Haastateltavat kertoivat odottavansa johtajalta jonkinlaista huomiointia positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. He kertoivat kokevansa, että usein ihan pienikin ele riitti oman ilon tunteen vahvistamiseksi, kuten hymy, merkitsevä katse tai lyhyt kommentointi, kuten seuraavissa kahdessa esimerkissä kuvataan:

H3: No kyllä ainaki sillä lailla oon kokenu, että aina tavallaan se, että kuullaan ja otetaan vastaan ja kommentoidaan siihen, että ei ehkä siinä aina – ne on ehkä semmosia, että ei siinä sen kummempaa odotakaan muuta kun semmonen.

H5: Kyllä, mut et tavallaan tulee se semmonen acknowledgement, että jes, et kiva kuulla, hyvä homma. Itelle siitä tulee myös sit semmonen, nimenomaan se tyydytys, että noniin jes, hyvä.

Haastateltavien mukaan joissakin positiiviseksi koetuissa tilanteissa johtajalta odotettiin myös kehuja, kannustusta, kiitosta tai työntekijän ilon tunteen jakamista, kuten seuraavissa kahdessa esimerkissä kuvataan:

H2: [...] että osaaki sanoa jotenki omasta mielestään tosi hyvin meidän organisaation näkökulmasta sen asian, mihin on ite tyytyväinen ja sitten kun sen kertoo eteenpäin, niin kiva kun johtajakin on siihen tyytyväinen, että hyvin oivallettu.

H5: No siis, sehän on ihan paras tunne se, että yhdessä [johtajan kanssa] pääsee vähä silleen revittelemään sillä, että voi vitsi oliko hauskaa, hauska juttu ja ai että, et semmonen ylpeys nousee siitä.

Tukemisen paikkojen ennakkosuunnittelu. Haastateltavat kertoivat, että tapahtuma-alalla onnistumisiin liittyvä sosiaalinen tuki linkittyy useimmiten muodollisiin kehityskeskusteluihin ja tapahtumien tai festivaalien jälkeen järjestettävään karonkkaan. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että tämänkaltaisten tilaisuuksien järjestäminen on johtajan vastuulla. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee omaa kokemustaan johtajan tarjoamista sosiaalisen tuen paikoista:

H4: [...] että tottakai kaikki jälkiraportit sun muut käydään ja mietitään ja meillähän on esimerkiks kehityskeskustelut myös, missä sit käydään aika tarkastikin halutessaan näitä onnistumisia tai muuta vastaavaa.

Karonkat ja kehityskeskustelut tarjosivat työntekijöiden mukaan mahdollisuuden käydä läpi etenkin työntekijän positiiviseksi kokemia tilanteita, jolloin myös niihin kytkeytyvää sosiaalista tukea oli mahdollista saada johtajalta. Tämänkaltaiset tilaisuudet koettiin erityisen tärkeäksi, sillä usein sosiaalisen tuen niukkuus positiivisten tilanteiden yhteydessä arjessa, korvautui näissä tilaisuuksissa saadun sosiaalisen tuen myötä.

5 POHDINTA

Tutkielmani tavoitteena on kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteenani on myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille. Tulosten perusteella supportiivisen viestinnän funktioilla on eroa negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä johtaja-alaisuudessa. Tämä tulos tukee Vangelistin (2009, 48-49) näkemystä siitä, että tuki negatiivisten ja positiivisten tilanteiden yhteydessä voi olla toiminnoiltaan keskenään erilaista.

On kuitenkin mielenkiintoista, että osa sosiaalisen tuen funktioista, jotka tässä tutkielmassa kytkeytyivät positiivisiin tilanteisiin, on aikaisemmin tunnistettu negatiivisiin tilanteisiin kytkeytyvinä funktioina. Tutkielmani tulosten perusteella työntekijöiden ammatti-identiteetin vahvistaminen ja arvostetuksi tulemisen kokemuksen lisääminen ovat supportiivisen viestinnän funktioita positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Mikkola, Suutala ja Parviainen (2018) ovat puolestaan tunnistaneet samankaltaisia funktioita negatiivisten tilanteiden yhteydessä tutkiessaan erikoistumisharjoittelussa olevien lääkäreiden käsityksiä työyhteisön supportiivisesta viestinnästä. Toisaalta on syytä huomioda, että vaikka tuen funktiot ovat samanlaisia näissä kahdessa työssä, on niiden toimintamekanismeissa eroavaisuuksia. Mikkolan ym. (2018, 5) tutkimuksessa lääkäriharjoittelijat kuvailivat sosiaalisen tuen vahvistavan heidän ammatti-identiteettiään lisääntyneen ammatillisen tiedon ja oppimisen myötä parantuneen itseohjautuvuuden kautta. Ammatti-identiteetin vahvistuminen tämän tutkielman puitteissa puolestaan toteutui työntekijän johtajalta saamien kehujen ja huomion, ja sitä kautta lisääntyvän oman kyvykkyyden ja ammattitaitoisuuden kokemuksen myötä. Arvostetuksi tulemisen kokemus linkittyi Mikkolan ym. (2018, 5) tutkimuksessa lääkäriharjoittelijoiden saamien arvostusta ja kiitollisuutta ilmaisemien viestien myötä syntyneeseen kokemukseen omanarvontunteen ja itsetunnon vahvistumisesta sekä kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta. Tässä tutkielmassa puolestaan arvostetuksi tulemisen kokemus liittyi työntekijöiden positiivisissa tilanteissa saadun sosiaalisen tuen myötä syntyneeseen kokemukseen nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta, mikä puolestaan vahvisti työntekijöiden kokemusta arvokkaana ja arvostettuna työntekijänä olemisesta.

Tämän tutkielman tulosten perusteella johtajalta saadulla sosiaalisella tuella on tärkeitä funktioita negatiivisten tilanteiden lisäksi positiivisten tilanteiden yhteydessä. Yleisesti supportiivinen viestintä on yhdistetty negatiivisten tilanteiden yhteyteen (Vangelisti 2009, 47), mutta tutkimusta löytyy jonkin verran myös sosiaalisen tuen esiintymisestä positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä, kuten läheisten vuorovaikutussuhteiden kontekstissa (ks. esim. McCullough & Burleson 2012; Roth & Holmstrom 2016). Tämän tutkielman yksi tärkeä anti onkin, että tulosten perusteella sosiaalisella tuella näyttäisi olevan merkitystä positiivisten tilanteiden yhteydessä myös työelämässä, ainakin johtaja-alaisuuden kontekstissa. Toki aihe kaipaa vielä lisätutkimusta, sillä tämän tutkielman puitteet maisterintutkielmana ovat rajalliset.

Tutkielmani tulosten perusteella työntekijät kokevat johtajalta saamansa sosiaalisen tuen useimmiten tehokkaaksi ja riittäväksi. Työntekijät myös kokevat osaavansa ilmaista omia tuen tarpeitaan ja kertovat kokevansa, että johtajalta on helppo hakea tukea tarvittaessa. Nämä tulokset ovat linjassa Carmackin ja Holmin (2015, 26) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan tuen saajan viestintäosaamisella on merkitystä siinä, kuinka paljon sosiaalista tukea koetaan saatavan ja miten tehokkaaksi se arvioidaan. Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että viestintäosaamisensa ansiosta tuen hakijoiden on mahdollista luoda laadukkaampia vuorovaikutussuhteita, sillä he osaavat paremmin ilmaista omia turhautumisiaan ja sosiaalisen tuen tarpeitaan (Carmack & Holm 2015, 26). On lisäksi syytä huomioida, että sosiaalisen tuen ilmaiseminen suoraan verbaalisesti apua kysymällä on todettu lisäävän myös tuen tarjoajan tyytyväisyyttä vuorovaikutustilanteessa (Agne & White 2004, 10), joten supportiiviseen viestintään linkittyvällä viestintäosaamisella voi olla yhteys vuorovaikutussuhteen laatuun.

Vaikka työntekijät kokivat tuen hakemisen useimmiten helpoksi, kokivat he tuen hakemisen etenkin positiivisten tilanteiden yhteydessä ajoittain vaivaannuttavaksi, vaikka toisaalta saatu tuki koettiin tärkeäksi. Tämä on mielenkiintoista, sillä aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että tuen hakeminen negatiivisten tilanteiden yhteydessä saatetaan joskus kokea vaivaannuttavaksi. Barbeen ja Cunninghamin (1995, 393) mukaan tuen saaja saattaa hyödyntää epäsuoria tuen hakemisen strategioita suoraan avun pyytämisen sijaan suojellakseen omia kasvojaan, testatakseen tuen tarjoajan kiinnostusta ja myötätuntoa tai välttääkseen tuen tarjoajan velvoittamisen tarjoamaan apua. Negatiivisten tilanteiden osalta kyseinen tutkimus ei ole linjassa tämän tutkielman tulosten kanssa, joiden mukaan työntekijät kokevat tuen hakemisen johtajalta helpoksi ja kertovat hakevansa tukea usein suoraan apua pyytämällä. Työntekijät kertoivat, että kulttuurituottajan työnkuvan ollessa niin monipuolinen, tarvitaan myös osaamista ja rohkeutta pyytää apua silloin, kun sitä tarvitsee. Positiivisten tilanteiden osalta puolestaan tämän tutkielman tuloksissa on viitteitä sille, että esimerkiksi omasta onnistumisesta kertominen suoraan verbaalisesti, voidaan kokea epämukavaksi. Aihe kaipaa kuitenkin lisää tutkimusta, sillä tässä tutkielmassa tuen hakemisen strategiat eivät olleet tarkastelun keskiössä.

On mielenkiintoista, että työntekijät kokevat toisaalta itse olevansa vastuussa oman tuen tarpeensa tunnistamisesta ja siitä viestimisestä, mutta toisaalta myös johtajalta odotetaan herkkyyttä työntekijöidensä tuen tarpeiden tunnistamisessa. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että johtaja osaa tunnistaa, milloin tukea tulisi tarjota

työntekijälle ja milloin ei. McLaren ja High (2019, 802) ovat saaneet samansuuntaisia tuloksia, sillä heidän tutkimuksensa mukaan tuen saajan tuen tarpeen ja tuen antajan tarjoaman tuen tulisi olla keskenään yhteensopivia, jotta saadulla tuella on positiivisia vaikutuksia. Etenkin liiallisella sosiaalisella tuella tiedollisen tuen muodossa voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi tuen antajan ja tarjoajan väliselle vuorovaikutussuhteelle (McLaren & High 2019, 802). Työntekijät kokevat myös tärkeäksi, että johtaja ei tuputa omia mielipiteitään, vaan kuuntelee ensin tarkasti tuen hakijan tarpeen. Tästä voidaan tehdä varovaisia johtopäätöksiä, että tulokset ovat linjassa Fengin (2009, 122–123) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan tuen hakija arvioi saadut neuvot positiivisemmin, mikäli ennen neuvon antamista tuen tarjoaja tiedustelee ja analysoi tuen saajan ongelmaa.

Tiedollisen tuen tehokkuuteen vaikuttaa se, miten hyvin tuki on mukautettu kyseessä olevaan tilanteeseen (Goldsmith 2004, 150). Tutkielmani tulosten perusteella työntekijät hakivat sosiaalista tukea neuvojen muodossa johtajalta silloin, kun kokivat asian liittyvän niin sanotusti johtotason asioihin. Tämä tulos on linjassa Dirksin ja Mettsin (2010, 398, 406) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan se, keneltä tukea haetaan, määrittyy yleensä käsillä olevan ongelman mukaisesti. Tulosten mukaan työntekijät odottavat saavansa johtajalta sosiaalista tukea myös emotionaalisen tuen muodossa, esimerkiksi tuen purkamisen paikkojen mahdollistamisen kautta. Työntekijät kertoivat kokevansa tärkeäksi, että työhön liittyviä stressaavia tilanteita on mahdollista purkaa työajalla johtajan kanssa. Tämä tulos vahvistaa Rayn ja Millerin (1991) näkemyksen siitä, että työyhteisön jäsenillä on usein paremmat lähtökohdat tehokkaan sosiaalisen tuen tarjoamiseksi, sillä työperäiset stressitekijät ovat paremmin tiedossa organisaation jäsenten keskuudessa kuin organisaation ulkopuolisilla henkilöillä.

Johtajalta saatu ja haettu sosiaalinen tuki painottuu tämän tutkielman tulosten perusteella enemmän negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteyteen kuin positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteyteen. Vaikka työntekijät tunnistivat sosiaalisen tuen molempien tilanteiden yhteydessä, oli heillä kertomiensa mukaan enemmän kokemusta negatiivisten kuin positiivisten tilanteiden yhteydessä johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta. Työntekijöiden omien näkemysten mukaan tämä saattaa ensinnäkin johtua opitusta tavasta eli johtajalta on totuttu hakemaan sosiaalista tukea vain negatiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Toisekseen tuen tarvitsemisen paikkoja on työntekijöiden mukaan usein vaikeampi tunnistaa positiivisten kuin negatiivisten tilanteiden yhteydessä. Voi myös olla, että positiivisten tilanteiden yhteydessä sosiaalista tukea haetaan johtajan sijaan esimerkiksi kollegoilta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tämä voisi olla mahdollista, sillä positiivisiin tilanteisiin liittyvä sosiaalinen tuki on tunnistettu juurikin läheisissä vuorovaikutussuhteissa (ks. esim. McCullough & Burleson 2012; Roth & Holmstrom 2016) ja tiedetään, että jotkin työelämän kollegiaaliset suhteet voivat syventyä ystävyysuhteiksi (Mikkola & Nykänen 2019, 17). Tässä tutkielmassa sosiaalista tukea tarkasteltiin vain johtaja-alaisuudessa, jolloin tuen mahdollinen esiintyminen muissa työelämän vuorovaikutussuhteissa jäi tarkastelun ulkopuolelle.

Mielenkiintoista on myös, missä määrin sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä linkittyy muihin ilmiöihin ja käsitteisiin, kuten palautteen käsitteeseen. Osa työntekijöistä sanoi välillä johtajalta saatua tukea positiivisten

tilanteiden yhteydessä johtajalta saaduksi ”palautteeksi”, jolloin on syytä pohtia, millaisena sosiaalisen tuen ilmiö todellisuudessa näyttäytyy positiivisten tilanteiden yhteydessä johtaja-alaisuuden kontekstissa. Olisiko esimerkiksi palaute käsitteenä tarkempi kuvaamaan ilmiötä työelämän kontekstissa ja tunnistaisivatko työntekijät ilmiön paremmin kyseisen käsitteen kautta? Toisaalta sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä voi linkittyä myös palkitsemisen käsitteeseen, sillä haastateltavat puhuivat myös kiitoksen saamisesta johtajalta omien onnistumisten yhteydessä. Siten johtajalta saatu kehu ja kiitos onnistumisten yhteydessä voitaisiin nähdä myös yhtenä palkitsemisen muotona ylennysten ja bonusten rinnalla.

Kokonaisuudessaan tämän tutkielman tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia sosiaalisen tuen merkityksellisyydestä laadukkaiden työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä. Erityisen mielenkiintoista on, että sosiaalisella tuella näyttäisi tämän tutkielman tulosten perusteella olevan tärkeitä funktioita negatiivisten tilanteiden lisäksi positiivisten tilanteiden yhteydessä työelämän kontekstissa.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioin tutkielmaani Tracyn (2010) laadullisen tutkimuksen arviointia varten kehittämien kriteereiden avulla. Kyseiset kriteerit (Tracy 2010, 840; 2012, 230), ja siten myös tämän tutkielman arviointi, sisältävät seuraavien kahdeksan osa-alueen tarkastelun: *tutkielman aiheen merkittävyys, perusteellisuus, vilpittömyys, uskottavuus, resonointi, kontribuution merkittävyys, eettisyys ja koherenssi*.

Aiheen merkittävyys. Hyvän laadullisen tutkielman aiheen tulisi olla sovellettavissa oleva, ajankohtainen, merkityksellinen, kiinnostava tai ajatuksia herättävä (Tracy 2010, 840). Tutkielmani aihe tarjoaa uutta näkökulmaa paljon tutkitun sosiaalisen tuen ilmiöön, sillä tarkastelussa on negatiivisten tilanteiden yhteyden lisäksi sosiaalisen tuen mahdollinen ilmeneminen positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä, mikä on saanut vähemmän huomiota tutkimuskirjallisuudessa. Tutkielmani aiheen merkityksellisyyttä lisää myös se, että sosiaalista tukea ei ole tietääkseni aikaisemmin tutkittu kulttuurituottajien johtaja-alaisuudessa, eikä sosiaalista tukea positiivisten tilanteiden yhteydessä ole aikaisemmin tarkasteltu työelämän kontekstissa.

Perusteellisuus. Tutkielman perusteellisuuden arvioinnissa tarkastellaan sitä, kuinka huolellisesti ja kuinka paljon vaivaa tutkielman tekijä on nähnyt varmistaakseen, että tutkielma on toteutettu asianmukaisella tavalla (Tracy 2012, 231). Ensinnäkin tämän tutkielman tulokset perustuvat rikkaaseen, ja tämän tutkielman puitteissa, riittävään aineistoon. Olin alustavasti sopinut kuusi haastattelua, mutta kuudennen haastattelun jälkeen koin, että aineistoa ei ole vielä tarpeeksi, joten päätin tehdä vielä ainakin yhden haastattelun. Seitsemännen haastattelun jälkeen koin, että aineistoa on tarpeeksi tukemaan tämän tutkielman tuloksia. Tracyn (2010, 841) mukaan aineistoa on riittävästi silloin, kun sen avulla voidaan vahvistaa merkityksellisiä väittämiä.

Aineiston riittävyyden lisäksi perusteellisuuteen liittyy myös haastattelujen ja aineiston analyysin huolellinen toteutus (Tracy 2010, 841), joita olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tämän tutkimusraportin luvussa 3. Haastattelujen toteutuksessa pyrin perusteellisuuteen siten, että ensinnäkin valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti varmistaakseni, että he täyttävät tutkielman tavoitteen kannalta olennaiset kriteerit. Haastateltavien tuli olla kulttuurituottajia,

tällä hetkellä työsuhteessa ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa johtajansa kanssa. Toisekseen tässä tutkielmassa hyödynnetty teemahaastattelurunko pohjautui tutkimuskirjallisuuteen sisältäen myös apukysymyksiä. Syventävien apukysymysten laatimisella ennakkoon voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184) mukaan parantaa aineistonkeruun laadukkuutta. Kolmanneksi haastattelut tallennettiin äänentallentimella ja litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon. Vaikka haastattelujen ja litterointien välillä vierähti muutaman haastattelun kohdalla useampi viikko, oli haastatteluissa tehdyt muistiinpanot ja tallenteiden laatu niin tarkkoja, että on hyvin epätodennäköistä, että tämä viivästys olisi jotenkin vaikuttanut litteroinnin laadukkuuteen. Haastattelujen aikana pyysin myös useasti haastateltavilta tarkennuksia tai varmuuksia siitä, että olin ymmärtänyt heidän sanomansa siten, miten he olivat sen tarkoittaneet.

Aineiston analyysin perusteellisuus liittyy siihen, kuinka tarkasti ja läpinäkyvästi aineiston analyysia on kuvattu lukijalle (Tracy 2012, 232). Olen tässä tutkimusraportissa pyrkinyt kuvaamaan aineiston analyysia mahdollisimman tarkasti luvussa 3.3. Esittelin kyseistä lukua myös maisteriseminaarissa, jossa pyysin palautetta analyysin tarkkuudesta ja selkeydestä. Saamani palautteen perusteella tein tarvittavia muutoksia tekstiin.

Vilpittömyys. Hyvää laadullista tutkimusta ohjaa vilpittömyys, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija on rehellinen ja tuo avoimesti esille omat ennakoasenteensa, tavoitteensa ja heikkoutensa. Itsereflektointi, jolla tarkoitetaan rehellisyyttä ja oikeellisuutta itseä, tutkimusta ja tutkielman yleisöä kohtaan, on yksi tapa edistää tutkielman vilpittömyyttä. (Tracy 2010, 841–842.) Oma taustani kulttuurituottajana toimi inspiraationa aiheen valinnassa, mutta ei muuten ohjannut tutkielman tekemistä. Haastateltavien valinnan osalta toin ilmi, että osa haastateltavista löytyi verkostojeni kautta. Tracyn (2012, 234) mukaan yksi tapa lisätä itsereflektointia, mitä itsekkin olen tässä tutkielmassa tehnyt, on kirjoittaa tutkimusraporttia minämuodossa. Se on tehokas keino muistuttaa lukijaa tutkijan läsnäolosta ja vaikutuksesta (Tracy 2010, 842).

Itsereflektoinnin lisäksi tutkielman vilpittömyyttä voi lisätä läpinäkyvyyden kautta, millä tarkoitetaan tutkimusprosessiin liittyvää rehellisyyttä ja avoimuutta (Tracy 2010, 842; Tracy 2012, 234). Olen pyrkinyt tässä tutkimusraportissa kuvaamaan mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessia. Toin esimerkiksi luvussa 3.3 esille, että tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset tarkentuivat aineiston analyysivaiheessa. Tutkielman tavoitteen muuttumisen kuvaaminen on Tracyn (2010, 842) mukaan yksi tapa lisätä tutkielman läpinäkyvyyttä.

Uskottavuus. Tutkielman uskottavuudella viitataan tutkielman tulosten luotettavuuteen, totuudenmukaisuuteen ja vakuuttavuuteen eli, miten luotettavaksi lukijat arvioivat tutkimusraportin, ja kokevatko he esimerkiksi voivansa tehdä päätöksiä sen perusteella (Tracy 2010, 842–843). Olen tässä tutkielmassa pyrkinyt lisäämään tutkielman tulosten totuudenmukaisuutta sijoittamalla tulosten yhteyteen sitaatteja haastatteluista. Sitaattien avulla haluan tarjota lukijalle mahdollisuuden arvioida tekemiäni tulkintoja ja niistä johdettujen tulosten totuudenmukaisuutta.

Tämän tutkielman tulosten arvioinnissa on syytä muistaa, että kyseessä on maisterintutkielma. Siten, vaikka aineisto oli riittävä tukemaan tuloksia tämän tutkielman puitteissa, on niiden luotettavuus ja vakuuttavuus laajemmassa

mittakaavassa tarkasteltuna heikkoa. Tämän tutkielman tuloksia tulisikin hyödyntää inspiraationa jatkotutkimushaasteille eikä niinkään esimerkiksi päätösten tueksi.

Resonointi. Tutkielman resonoinnilla viitataan tutkielman kykyyn vaikuttaa yleisöön (Tracy 2010, 845). Resonointi voidaan saavuttaa ensinnäkin siirrettävyyden kautta eli siten, että tutkielman lukija pystyy soveltamaan tutkielman antia omaan tilanteeseensa. Toisekseen resonointi voidaan saavuttaa yleistettävyyden kautta siten, että lukija kokee tutkimusraportin kerronnan linkittyvän hänen omiin kokemuksiinsa. (Tracy 2012, 239.) Olen pyrkinyt lisäämään tutkielman resonointia tuomalla ilmi tutkielman tulosten sovellettavuutta muihinkin aloihin kuin tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena olleeseen kulttuurialan kontekstiin. Olen myös pyrkinyt lisäämään tutkielman ymmärrettävyyttä kirjoittamalla selkeästi ja napakasti.

Kontribuution merkittävyys. Kontribuution merkittävyyttä arvioidaan sen perusteella, laajentaako, muovaako tai problematisoiko tutkielman tulokset aikaisempaa tietoa, teoriaa tai käytäntöä. Yksi tapa arvioida tutkimuksen kontribuutiota on sen teoreettisen merkittävyyden arviointi eli, miten hyvin tutkielma laajentaa, rakentaa tai kritisoi aikaisempaa tieteellistä tietoa. (Tracy 2012, 240.) Tarkastelin tutkielmassani sosiaalista tukea tuen hakijan negatiiviseksi kokemien tilanteiden lisäksi hakijan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä, mikä on saanut vähemmän huomiota tutkimuskirjallisuudessa. Sosiaalista tukea positiivisten tilanteiden yhteydessä ei tietääkseni ole myöskään aikaisemmin tarkasteltu johtaja-alaisuudessa, saati työelämän kontekstissa. Teorian tai ilmiön tarkastelu uudessa kontekstissa on yksi tapa lisätä tutkielman teoreettista merkittävyyttä (Tracy 2010, 846).

Tutkielman kontribuutiota voi tarkastella myös heuristisen merkittävyyden kautta, jolla tarkoitetaan tutkielman tuomaa inspiraatiota ja uteliaisuutta muiden tutkijoiden keskuudessa (Tracy 2012, 241). Olen tässä tutkielmassa tuonut esille, että sosiaalisen tuen ilmiön ymmärtämiseksi, sosiaalista tukea tulisi tutkia negatiivisten tilanteiden lisäksi positiivisten tilanteiden yhteydessä. Kuvaan tämän tutkimusraportin luvussa 7 mahdollisia jatkotutkimushaasteita, mikä on Tracyn (2010, 846) mukaan yksi keino edistää tutkielman heuristista merkittävyyttä.

Käytännönläheinen merkittävyys, jolla tarkoitetaan tutkielman tarjoaman tiedon hyödyllisyyttä ja käytännöllisyyttä, on myös yksi keino tarkastella tutkielman kontribuutiota (Tracy 2010, 846). Olen tässä tutkimusraportissa luvussa 7 tarkastellut, miten tutkielman tuloksia voisi soveltaa ja hyödyntää käytännössä ja siten pyrkinyt lisäämään tutkielman käytännönläheistä merkittävyyttä.

Metodologisella merkittävyydellä puolestaan tarkoitetaan uuden, luovan tai oivaltavan lähestymistavan hyödyntämistä tutkimusmenetelmän valinnassa. Yksi tapa lisätä metodologista merkittävyyttä on hyödyntää laadullista menetelmää sellaisen ilmiön tutkimiseen, jota on useimmiten tutkittu määrällisin menetelmin. (Tracy 2010, 856.) Sosiaalista tukea on positiivisten tilanteiden yhteydessä tutkittu enimmäkseen määrällisten kyselytutkimusten kautta, joten tässä tutkielmassani päätin hyödyntää laadullista menetelmää. Sosiaalista tukea on myös yleisesti tutkittu enemmän määrällisin menetelmin, jolloin tässä tutkielmassa valittu temahaastattelu lisää tutkielman metodologista merkittävyyttä.

Eettisyys. Tutkielman eettisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi proseduraalisen etiikan kautta, jolla tarkoitetaan universaalisesti tarpeellisia eettisiä

periaatteita, joita erilaiset organisaatiot ja instituutiot sanelevat. Proseduraalisessa etiikassa korostetaan tarkkuuden tärkeyttä, ja tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisuutta ja oikeutta tietää tutkimuksen luonne, ja millaisia seurauksia tutkimukseen osallistumisesta voi olla. Proseduraalinen etiikka korostaa myös väärentämisen, vilpin, laiminlyönnin ja sepittämisen välttämisen tärkeyttä. (Tracy 2010, 847.)

Olen pyrkinyt edistämään proseduraalista etiikkaa tässä tutkielmassa monin tavoin. Kerroin tutkielmaani osallistuneille haastateltaville jo yhteydenottoviestissä tutkielman aiheesta ja tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuudesta, vaatimuksista ja kestosta. Tutkielmaan osallistuneet saivat myös ennakkoon luettavakseen tietosuojalomakkeen, jossa kerrottiin lisää tutkimuksen luonteesta ja muistutettiin vapaaehtoisuudesta ja kuvattiin tarkasti, miten aineistoa tullaan käsittelemään. Tietosuojalomakkeessa kerrotun mukaisesti käsitelin tutkielmassa kerättyä aineistoa luottamuksellisesti, eikä haastateltavien tietoja tai haastateltavia voi anonymisoinnin jälkeen tunnistaa tutkielman tuloksista tai sitaateista. Haastateltavat myös allekirjoittivat suostumuslomakkeen merkiksi siitä, että ovat halukkaita osallistumaan tutkielmaan ja ovat tutustuneet tietosuojalomakkeeseen. Tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja haastateltavien mahdollisuudesta jättäytyä pois tutkielmasta muistutettiin myös haastattelutilanteiden aluksi.

Olen pyrkinyt edistämään proseduraalista etiikkaa myös merkitsemällä tarkasti käyttämäni lähteet tekstiin ja kirjallisuusluetteloon ja tuomalla ilmi, mikä on omaa pohdintaani ja mikä jonkun toisen sanomaa. Tutkielman tulokset ovat myös systemaattisen aineiston analyysin perusteella tekemiäni tulkintoja ja olen koko tutkimusprosessin aikana pyrkinyt huolellisuuteen ja tarkkuuteen.

Koherenssi. Tutkimuksen koherenssilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa esitetty tavoite saavutetaan, tutkimuksen menetelmä sopii käytettyyn teoriaan, ja tutkimuksen kirjallisuus on linjassa tutkimuksen tavoitteen, menetelmän ja tulosten kanssa (Tracy 2010 848). Olen tässä tutkielmassa pyrkinyt lisäämään tutkielman koherenssia tekemällä harkittuja valintoja koko tutkimusprosessin ajan. Olen lisäksi tarkastellut tutkielmaa kokonaisuutena ja siten pyrkinyt varmistamaan, että tutkielman kaikki osat ovat keskenään linjassa. Olen esimerkiksi varmistanut, että tutkielmani tulokset ja tulosluku vastaavat tutkielmani tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä, ja että hyödyntämäni aineistonkeruumenetelmä on sopiva tutkielmani tavoitteen kannalta.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tutkielmani tavoitteena oli kuvata kulttuurituottajien kokemuksia johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalisesta tuesta sekä negatiiviseksi että positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä. Tavoitteenani oli myös kuvata sitä, millainen merkitys saadulla tuella on työntekijöille. Ensinnäkin tutkielmani lisää tietoisuutta sosiaalisen tuen merkityksellisyydestä työyhteisön laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä. Tutkielmani aihe on ajankohtainen, sillä koronaviruspandemian tuoma epävarmuus kytkeytyy myös työelämään, joten sosiaalisen tuen tuomia hyötyjä tarvitaan nyt kipeästi, vaikkakin ilmiön merkitys tulisi huomioida myös niin sanotussa normaalissa arjessa. Organisaation johdon tulisikin tunnistaa ja ymmärtää sosiaalisen tuen tärkeys laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä ja omalla esimerkillään kannustaa muita viestimään supportiivisesti. Tutkielmani tarjoama tieto on erityisesti hyödyksi viestinnän asiantuntijoille, jotka toimivat itse johto- tai esihenkilötehtävissä tai johdon konsultteina. Tutkielman tuloksista on hyötyä myös työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Tutkielmani tulosten perusteella supportiivisella viestinnällä on tärkeitä funktioita sekä negatiivisten että positiivisten tilanteiden yhteydessä. Tulosten perusteella työntekijät näkevät tuen hakemisen olevan osittain heidän omalla vastuullaan, mutta myös johtajalta odotetaan aktiivisuutta tuen tarjoamisessa työntekijöille. Tutkielmassa saadun tiedon avulla voidaan kehittää työyhteisön tukemisen prosesseja vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita.

Tutkielmani kontekstin vuoksi sen tuloksista on erityisesti hyötyä toisen ja kolmannen sektorin toimijoille, mutta tuloksia voi mielestäni osittain soveltaa myös yritysmaailmaan. Lähtökohtaisesti voisi olettaa, että työntekijän ja johtajan välisen vuorovaikutussuhteen laadun kehittäminen ja vuorovaikutussuhteessa rakentuvan sosiaalisen tuen ymmärtäminen, ovat tärkeitä alasta riippumatta. Jokaisella alalla on stressitekijöitä ja ilon hetkiä, joita työntekijät jakavat johtajalleen siinä toivossa, että saavat neuvoja, huomiota ja kokemuksen siitä, että heitä ja heidän työtään arvostetaan organisaatiossa.

Toisen ja kolmannen sektorin osalta tutkielman tuloksista on hyötyä supportiivisen viestinnän kehittämisessä johtaja-alaisuhteissa. Tällä tarkoitan sitä,

että työntekijöiden ja johtajien olisi syytä keskustella omista tarpeistaan ja odotuksistaan koskien sosiaalista tukea. Tulosten perusteella työntekijät usein tunnistavat ja osaavat sanoittaa tarvitsemansa tuen muodon ja paikat eli tilanteet, jolloin tukea tarvitaan. Lisäksi he osasivat myös kertoa, miksi tuki joskus on ollut vääränlaista tai tehotonta. Näistä olisi hyvä keskustella johtajan kanssa ja pohtia yhdessä, miten johtaja voisi parhaiten tukea työntekijää stressaavien hetkien tai onnistumisten yhteydessä.

Seuraavaksi siirrän katseen tulevaisuuteen ja pohdin tutkielmani aiheen kannalta kiinnostavia jatkotutkimushaasteita. Sosiaalisen tuen tutkimus tuen hakijan positiiviseksi kokemien tilanteiden yhteydessä on vielä alkutekijöissään. Ilmiö on tunnistettu läheisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta tämän tutkielman perusteella ilmiö on tunnistettavissa myös työelämän kontekstissa, ainakin johtaja-alaisuudessa. Aihe kaipaa kuitenkin vielä laajempaa ja syvällisempää tutkimusta.

Ensinnäkin on mielenkiintoista, millaisena viestinnän prosessina sosiaalinen tuki näyttäytyy positiivisten tilanteiden yhteydessä. Tämän tutkielman tulosten perusteella omista onnistumisista ja saavutuksista kertominen koettiin osittain vaivaannuttavaksi, vaikka tuen saaminen kyseisissä tilanteissa koettiin tärkeäksi. Siten olisi mielenkiintoista tarkastella, millaisia strategioita tuen hakemisessa hyödynnetään positiivisten tilanteiden yhteydessä. On myös tarpeen pohtia, onko positiivisissa tilanteissa esiintyvä ilmiö todella sosiaalista tukea vai olisiko esimerkiksi palaute, palkitseminen tai joku muu käsite tarkempi kuvaamaan ilmiötä työelämän kontekstissa.

Toiseksi tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena oli työntekijöiden kokemukset johtajalta haetusta ja saadusta sosiaalista tuesta, jolloin sosiaalisen tuen esiintyminen kollegiaalisissa vuorovaikutussuhteissa jäi tarkastelun ulkopuolelle. Tutkielman tulosten perusteella sosiaalinen tuki negatiivisten tilanteiden yhteydessä oli työntekijöille tutumpi kuin sosiaalinen tuki positiivisten tilanteiden yhteydessä, ainakin johtaja-alaisuudessa. Siten on kiinnostavaa, olisiko ilmiö tutumpi kollegiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Koska sosiaalinen tuki positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä on tunnistettu juurikin läheisissä vuorovaikutussuhteissa, kuten perhe- ja ystävyysuhteissa, olisi oletettavaa, että ilmiö esiintyisi myös työyhteisön kollegiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Yritysmailmaan kollegiaalisissa suhteissa sosiaalisen tuen tutkiminen olisi myös kiinnostavaa, sillä usein suhteisiin voi liittyä myös kilpailamisen elementtejä, jolloin olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi, miten työntekijät reagoivat kollegoidensa onnistumisiin.

Kolmanneksi onkin tarpeen tarkastella, millaisena ilmiö näyttäytyy yritysmailmassa julkisen sektorin tai yhdistysten ja järjestöjen sijaan. Viimeksi mainituissa esimerkiksi palkitsemisen tai työhyvinvoinnin edistämisen resurssit voivat usein olla niukemmat, jolloin voisi olettaa, että palkitsemisessa ja hyvinvoinnin lisäämisessä korostuu vuorovaikutus. Olisi mielenkiintoista tarkastella, millainen merkitys sosiaalisella tuella positiivisten tilanteiden yhteydessä on yritysmailmassa työskenteleville työntekijöille. Onko johtajalta saadulla kehulla ja kiitoksella niin suurta merkitystä, jos työntekijän saavutusta juhlistetaan sosiaalisen tuen sijaan bonuksilla ja ylennyksillä?

Sosiaalista tukea on yleisesti tutkittu paljon erilaisten kyselyiden ja haastattelujen kautta, mutta jotta ilmiötä voidaan ymmärtää entistä paremmin, tulisi

sitä tutkia myös vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolla. Siten olisi mielenkiintoista tarkastella sosiaalista tukea havainnoinnin kautta. Havainnoinnin suunnittelu voi kuitenkin olla haastavaa, sillä sosiaalisen tuen paikkoja voi olla vaikea ennakoida etukäteen, jolloin havainnointiaineiston kerääminen voi viedä kohtuuttoman paljon aikaa. Yksi potentiaalinen havainnointitilanne sosiaalisen tuen tutkimiseen positiiviseksi koettujen tilanteiden yhteydessä, voisi tämän tutkielman tulosten perusteella olla työntekijän ja johtajan väliset kehityskeskustelut tai kulttuurialaan liittyvät karonkat. Työntekijöiden mukaan edellä mainitut paikat ovat tilanteita, joissa esimerkiksi työntekijän positiiviseksi kokemuksiin tilanteisiin on mahdollista saada sosiaalista tukea johtajalta.

Sosiaalinen tuki on mielenkiintoinen ja tärkeä vuorovaikutussuhteissa rakentuva ilmiö, joka kiinnostaa tutkijoita ja maisterintutkielmantekijöitä varmasti jatkossakin. Se on hyvä juttu, sillä tietoa ja tietoisuutta tästä monimuotoisesta viestinnän ilmiöstä ei varmasti koskaan voi olla tarpeeksi.

KIRJALLISUUS

- Agne, R. R., & White, C. H. (2004). The Nature of Facework in Discussion of Everyday Problems between Friends. *Southern Communication Journal*, 70(1), 1–14. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10417940409373308>
- Albrecht, T. L., & Adelman, M. B. (1987). *Communicating social support: A Theoretical Perspective*. Teoksessa: Albrecht, T. L., & Adelman, M. B. *Communicating social support*. Newbury Park, CA: Sage.
- Barbee, A. P. & Cunningham, M. R. (1995). An Experimental Approach to Social Support Communications: Interactive Coping in Close Relationships. *Annals of the International Communication Association: Communication Yearbook 18*, 18(1), pp. 381–413. doi:10.1080/23808985.1995.11678921
- Burleson, B. R., Albrecht, T.L, Goldsmith, D.J. & Sarason, I. G. (1994) Introduction. *The Communication of Social Support*. Teoksessa: Burleson, B. R., Albrecht, T.L. & Sarason, I. G. *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Burleson, B. R. (2009). Understanding the outcomes of supportive communication: A dual-process approach. *Journal of Social & Personal Relationships*, 26(1), 21–38. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0265407509105519>
- Carmack H. J, Holm T. T. (2015). A Little Help from My Friends: A Relational Health Communication Competence Approach to Social Support for Forensic Educators. *National Forensic Journal*. 2015;33(1):14-34. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=120018552&site=ehost-live>.
- Chang, C. & Wu, C. (2013). Multilevel analysis of work context and social support climate in libraries. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 65(6), pp. 644–658. doi:10.1108/AP-05-2012-0051
- Dirks, S., & Metts, S. (2010). An Investigation of the Support Process: Decision, Enactment, and Outcome. *Communication Studies*, 61(4), 391–411. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10510974.2010.491344>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feng, B. (2009). Testing an Integrated Model of Advice Giving in Supportive Interactions. *Human Communication Research*, 35(1), pp. 115–129. doi:10.1111/j.1468-2958.2008.01340.x
- Goldsmith, D. J. (1994). *The Role of Facework in Supportive Communication*. Teoksessa. Burleson, B. R. *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Goldsmith, D. J. (2009). *Supportive communication*. Teoksessa: Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Horila, T. (2020). Suhdetaso tulee näkyväksi poikkeusolosuhteissa. Plotti - kaikkea viestinnästä. Saatavana: <http://www.plotti.fi/2020/04/02/suhdetaso-tulee-nakyvaksi-poikkeusolosuhteissa/>. [Viitattu 28.4.2020]
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2–27. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10570314.2010.536963>
- MacGeorge, E. L., Feng, B., Burleson, B. R. (2011). Supportive communication. Teoksessa: Daly, J. A. & Knapp, M. L. *The Sage handbook of interpersonal communication* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- McCullough, J. (2010). “Celebrate good times, come on!”: Defining effective message features of celebratory support.
- McCullough, J. D., & Burleson, B. R. (2012). Celebratory support. In T. Socha & M. Pitts (Eds.), *The positive side of interpersonal communication* (pp. 229–248). New York, NY: Peter Lang.
- Mclaren, R. M. & High, A. C. (2019). The Effect of Under- and Over-Benefited Support Gaps on Hurt Feelings, Esteem, and Relationships. *Communication Research*, 46(6), pp. 785-810. doi:10.1177/0093650215605155
- Mikkola, L. (2006). Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mikkola, L. (2009). Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologos ry.
- Mikkola, L. (2020). Supportive Communication in the Workplace. Teoksessa. Mikkola, L. & Valo, M. *Workplace communication*. New York: Routledge.
- Mikkola, L. & Nykänen, H. (2020). Workplace Relationships. Teoksessa. Mikkola, L. & Valo, M. *Workplace communication*. New York: Routledge.
- Mikkola, L., Suutala, E., & Parviainen, H. (2018). Social support in the workplace for physicians in specialization training. *Medical Education Online*, 23(1), 1-10. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10872981.2018.1435114>
- Randle, C. (2017). 24/7: Managing Constant Connectivity. Teoksessa. Ballard, D. I. & McGlone, M. S. *Work pressures: New agendas in communication*. New York, NY: Routledge.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1991). The Influence of Communication Structure and Social Support on Job Stress and Burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0893318991004004005>
- Reinardy, S. (2009). Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. *Atlantic Journal of Communication*, 17(3), 126–139. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/15456870902873192>
- Roth, R., & Holmstrom, A. J. (2016). Let Me Tell You About My Success: The Implications of Attribution-Based Capitalization Response Messages for Discloser Affect. *Communication Studies*, 67(3), 302–320. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10510974.2016.1150866>

- Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Snyder, J. (2009). The Role of Coworker and Supervisor Social Support in Alleviating the Experience of Burnout for Caregivers in the Human-Services Industry. *Southern Communication Journal*, 74(4), pp. 373-389.
doi:10.1080/10417940802516834
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), pp. 837-851.
doi:10.1177/1077800410383121
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Työmarkkinatori. (2017). Kulttuurituottaja. Saatavana:
<https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattit/Kulttuurituottaja> [Viitattu 28.4.2020]
- Vangelisti, A. L. (2009). Challenges in conceptualizing social support. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(1), pp. 39-51.
doi:10.1177/0265407509105520
- Wright, K., Banas, J., Bessarabova, E. & Bernard, D. (2010). A Communication Competence Approach to Examining Health Care Social Support, Stress, and Job Burnout. *Health Communication*, 25(4), pp. 375-382.
doi:10.1080/10410231003775206
- Zhang, Q. & Zhu, W. (2007). Teacher Stress, Burnout, and Social Support in Chinese Secondary Education. *Human Communication*, 10(4), 487-496.

LIITE

Liite Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- Kerro työnkuvastasi.
- Kauanko olet ollut kyseisessä työssäsi ja nykyisen johtajasi alaisena?
- Mistä yleensä juttelette johtajasi kanssa tai, mitkä ovat tapaamistenne syyt?

TEEMA 1. SOSIAALINEN TUKI NEGATIIVISEKSI KOETTUJEN TILANTEIDEN YHTEYDESSÄ

Alateema 1. Sosiaalisen tuen hakeminen

- Millaisten negatiivisten (stressaavien, kuormittavien) tapahtumien tai tilanteiden yhteydessä olet hakenut tukea johtajalta (konkreettisia esimerkkejä)?
 - Voivat liittyä työhön tai henkilökohtaiseen elämään
- Miksi haet tukea näihin johtajalta?
- Oletko saanut tukea, vaikka et ole kysynyt?
 - Miten arvioit, että johtaja on tulkinnut sinun tarvitsevan tukea
- Voisitko hakea tukea toisin?
- Millaiseksi olet kokenut tuen hakemisen johtajalta?
- Onko sellaisia negatiivisia tilanteita, jolloin et hae tukea johtajalta?
 - Miksi? / Keneltä haet tukea silloin?

Alateema 2. Sosiaalisen tuen saaminen

- Millaista tukea saat johtajalta, kun kerrot hänelle sinua stressaavasta tilanteesta?
- Millaiseksi olet kokenut saadun tuen?

Alateema 3. Sosiaalisen tuen merkitys

- Mikä merkitys saadulla tuella on sinulle?
 - Koetko johtajalta saadun tuen tärkeäksi? / Miksi? / Miksi et?
 - Minkälaisia tunteita herättää?
 - Miten vaikuttaa työn tekemiseen?
 - Miten vaikuttaa jaksamiseen?
 - Miten suhde esimiehen kanssa on muuttunut vai onko muuttunut?
- Mitä seurauksia on ollut, jos ei ole saanut tukea?
 - Mitä olisit toivonut, että olisit saanut?
 - Oletteko palanneet tilanteeseen?
 - Minkälaisia tunteita herättää?
 - Miten vaikuttaa työn tekemiseen?
 - Miten vaikuttaa jaksamiseen?
 - Miten suhde esimiehen kanssa on muuttunut vai onko muuttunut?

(jatkuu)

(jatkoa)

TEEMA 2. SOSIAALINEN TUKI POSITIIVISEKSI KOETTujen TILANTEIDEN YHTEYDESSÄ

Alateema 4. Tuen hakeminen

- Millaisten positiivisten (onnistumiset, saavutukset) tilanteiden yhteydessä haet tukea johtajalta (konkreettisia esimerkkejä)?
 - Voivat liittyä työhön tai henkilökohtaiseen elämään
- Miksi haet tukea näihin johtajalta?
- Oletko saanut tukea, vaikka et ole kysynyt?
 - Miten arvioit, että johtaja on tulkinut sinun tarvitsevan tukea
- Millaiseksi olet kokenut tuen hakemisen johtajalta?
- Tuleeko mieleen sellaisia positiivisia tilanteita, jolloin et hae tukea johtajalta?
 - Miksi? / Keneltä haet tukea silloin?

Alateema 5. Sosiaalisen tuen saaminen

- Millaista tukea saat johtajalta, kun kerrot hänelle positiivisesta tilanteesta?
- Millaiseksi olet kokenut saadun tuen?

Alateema 6. Sosiaalisen tuen merkitys

- Mikä merkitys saadulla tuella on sinulle?
 - Koetko johtajalta saadun tuen tärkeäksi? / Miksi? / Miksi et?
 - Minkälaisia tunteita herättää?
 - Miten vaikuttaa työn tekemiseen?
 - Miten vaikuttaa jaksamiseen?
 - Miten suhde esimiehen kanssa on muuttunut vai onko muuttunut?
- Mitä seurauksia on ollut, jos et ole saanut tukea?
 - Mitä olisit toivonut, että olisit saanut?
 - Oletteko palanneet tilanteeseen?
 - Minkälaisia tunteita herättää?
 - Miten vaikuttaa työn tekemiseen?
 - Miten vaikuttaa jaksamiseen?
 - Miten suhde esimiehen kanssa on muuttunut vai onko muuttunut?

Lopuksi:

- Jäikö mielestäsi jotain kysymättä?
- Haluatko täydentää jotain vastaustasi?
- Haluatko sanoa vielä jotain aiheesta?