

**SOSIAALITYÖN LÄHIJOHTAMINEN KUNNAN  
SOSIAALITOIMISTOISSA SOSIAALISEN TUEN  
NÄKÖKULMASTA**

**Päivi Sippala  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaalityö  
Yhteiskuntatieteiden ja  
filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Helmikuu 2014**

# TIIVISTELMÄ

## SOSIAALITYÖN LÄHJOHTAMINEN KUNNAN SOSIAALITOIMISTOISSA SOSIAALISEN TUEN NÄKÖKULMASTA

Päivi Sippala

Sosiaalityö

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaajat: Mikko Mäntysaari, Marjo Kuronen ja Sirpa Kannasoja

Helmikuu 2014

sivumäärä: 116 sivua, liitteet 17 sivua

Kunnan sosiaalitoimistoissa sosiaalityöntekijät tekevät työtä kovan kiireen ja henkisen paineen alla. Lähiesimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista sekä lisätä heidän työhyvinvointiaan antamalla ja tarjoamalla heille sosiaalista tukea. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen tuki on jaettu neljään eri muotoon: emotionaalinen tuki, arviointituki, tiedollinen tuki ja välineellinen tuki. Tutkimuksessa nojaututaan Leena Mikkolan (2006, 2009) ja Martti Heikkisen (2003) sosiaalisen tuen käsitteisiin.

Tutkimuksessa kysytään millaisia käsityksiä kunnan sosiaalitoimistoissa työskentelevillä sosiaalityöntekijöillä on lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta, tuen riittävydestä sekä missä sosiaalityöntekijät kokevat erityisesti tarvitsevansa tukea lähiesimieheltään. Lisäksi selvitettiin, millaisia kokemuksia sosiaalityöntekijöillä on vaikeuttamismahdollisuuksista ja hallintamahdollisuuksista työssään. Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko taustamuuttujilla kuten vastaajan iällä, työkokemuksella tai koulutuksella merkitystä siihen, missä määrin sosiaalityöntekijät kokevat saavansa sosiaalista tukea lähiesimieheltään.

Tutkimusaineisto kerättiin Internet-pohjaisen kyselylomakkeen avulla kesällä 2011. Kysely suunnattiin Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakuntien sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöille. Kysely toteutettiin kaikkiaan 56 kunnassa. Kyselyn vastausprosentti oli 39,3 prosenttia (N = 59). Tulokset analysoitiin käyttämällä faktorianalyysia, yksisuuntaista varianssianalyysia, t-testiä ja avovastausten osalta tyypittelyä ja kvantifiointia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalinen tuki koettiin toimivana etenkin arjen tietotuen perustyön ja riittävän tiedotuksen osalta. Myös säännölliset palaverit ja työnohjaus toimivat hyvin. Sosiaalitoimistoissa vallitsi neuvotteleva työkuultuuri ja sosiaalityöntekijät voivat ilmaista mielipiteitään työhönsä liittyen. Sosiaalityöntekijät saivat lähiesimieheltään runsaimmin arvostuksellista tukea, joka ilmeni myös vastaajien kokemuksena siitä, että lähiesimies arvostaa ja luottaa heihin työntekijöinä.

Kehitettävää lähiesimiestyössä on erityisesti vuorovaikutuksellisen tuen ja asiakastyössä syntyneiden tunteiden jakamisessa sekä säännöllisen palautteen, kiitoksen sekä kannustuksen antamisessa. Heikentäviä riskitekijöitä työn hallintaan ja liialliseen työstä kuormittumiseen liittyen olivat työmäärän mitoituksen suhde käytettävään työaikaan nähden. Tämä luo kiirettä ja suoriutumisen paineita työpäivän aikana. Sosiaalityöntekijät kokivat työnsä henkisesti kuormittavana.

**Avainsanat:** sosiaalinen tuki, sosiaalityön johtaminen, johtajuus, henkilöstöjohtaminen

## KUVIO

KUVIO 1 Sosiaalialan työkokemuksen ja kiireen välinen suhde	89
---	----

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen tuen muodot Heikkisen (2003) ja Mikkolan (2006) mukaan sekä tässä tutkimuksessa käytettävä jaottelu	31
TAULUKKO 2 Sosiaalityöntekijöiden ikä, sosiaalialan työkokemus ja koulutusmuuttajat luokiteltuina (% , n)	56
TAULUKKO 3 Emotionaalista tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 59, %)	65
TAULUKKO 4 Emotionaalisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit	67
TAULUKKO 5 Tiedollista tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %)	68
TAULUKKO 6 Tiedollisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit	70
TAULUKKO 7 Tiedotuksen riittävyyttä kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %)	72
TAULUKKO 8 Arvostustukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %)	74
TAULUKKO 9 Välineellistä tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %)	76
TAULUKKO 10 Välineellisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit	80
TAULUKKO 11 Sosiaalisen tuen tarve (% , n) eri sosiaalisen tuen muodoissa	82
TAULUKKO 12 Hallintamahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 57, %)	85
TAULUKKO 13 Hallintamahdollisuus muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit	88
TAULUKKO 14 Vaikuttamismahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 59, %)	91

TAULUKKO 15 Vaikuttamismahdollisuus muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvo, selitysaste ja reliabiliteetti	92
TAULUKKO 16 Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys arvostukselliseen tukeen (N, n, ka. p)	96
TAULUKKO 17 Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys vuorovaikutukselliseen tukeen (N, n, ka. p)	96
TAULUKKO 18 Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys vaikuttamismahdollisuuksien tukeen (N, n, ka. p)	97
TAULUKKO 19 Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys organisaation työtehtävien jaon ja hoidon tukeen (N, n, ka. p)	98
TAULUKKO 20 Hallintamahdollisuus muuttujien yhteys tiedotuksen riittävyyden tukeen (N, n, ka. p)	99
TAULUKKO 21 Kiireen muuttujan yhteys tiedotuksen riittävyyden ja organisaation työtehtävien jaon ja hoidon tukeen (N, n, ka. p)	99

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA	10
2.1 Aikaisempia tutkimuksia sosiaalialan johtamisesta	10
2.2 Johtamisen keskeisiä käsitteitä - Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen	15
2.2.1 Asiajohtaminen	16
2.2.2 Ihmisten johtaminen	17
2.3 Lähiesimiehenä sosiaalitoimessa	19
3 SOSIAALITYÖN JOHTAMINEN JA SOSIAALINEN TUKE	25
3.1 Sosiaalisen tuen käsitteestä	25
3.2 Katsaus sosiaalisen tuen tutkimuksiin	27
3.3 Sosiaalisen tuen muodot	29
3.3.1 Emotionaalinen tuki	32
3.3.2 Tiedollinen tuki	33
3.3.3 Arvostustuki	34
3.3.4 Välineellinen tuki	36
3.4 Sosiaalisen tuen vaikuttavuus	40
3.5 Sosiaalisen tuen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä	41
3.6 Saatu ja havaittu sosiaalinen tuki	44
3.7 Sosiaalisen tuen merkitys kuormittavissa työtilanteissa	44
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA METODISET VALINNAT	48
4.1 Tutkimusongelma ja siihen vastaaminen	48
4.2 Lomakekysely aineistonkeruun menetelmänä	48
4.3 Kyselylomakkeen kehittäminen ja muotoilu	51
4.4 Kyselytutkimuksen toteutus	52

4.5 Kokonaistutkimus ja kato	54
4.6 Aineiston analyysimenetelmät	55
4.7 Eettisiä pohdintoja	62
5 SOSIAALISEN TUEN SAAMINEN LÄHIESIMIEHELTÄ	64
5.1 Emotionaalinen tuki lähiesimieheltä	64
5.2 Tiedollisen tuen saaminen	68
5.3 Tiedotuksen riittävyys	71
5.4 Arvostustuen saaminen	73
5.5 Välineellisen tuen saaminen	76
5.6 Sosiaalisen tuen tarve	81
5.7 Sosiaalisen tuen merkitys kuormittavissa työtilanteissa	84
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	101
KIRJALLISUUS	107
LIITTEET	117

# 1 JOHDANTO

Kiinnostuin johtajuuden tutkimisesta jo kandidaatin -tutkielmaa ideoidessani. Mielenkiintoni aiheeseen pohjautuu pitkän työurani aikana johdettavana olemisen kokemuksiini. Olen työskennellyt sekä sosiaali- että terveydenhoitoalalla, niin julkisen kuin kolmannenkin sektorin puolella. Minulla on ollut mahdollisuus kokea ja seurata hyvin monenlaista ja -tyyppistä johtamista. Näin jälkepäin voin todeta kokeneeni sekä hyvää että vähemmän hyvää johtamista. Olen saanut myös seurata kuinka johtajavaihdokset ovat vaikuttaneet johtamiseen, vuorovaikutukseen ja henkilöstöhallintoon erilaisissa työyhteisöissä sekä -kulttuureissa.

Kiinnostustani johtamiseen on myös lisännyt viime vuosina käyty keskustelu johtamisesta ja johtajuudesta, joka on katsottu hyvin oleelliseksi aiheeksi myös julkisen sektorin organisaatioissa. Julkisella sektorilla, etenkin johtavan sosiaalityöntekijän virkasuhteeseen astuminen tai siihen päätyminen tapahtuu usein vahvan asiantuntijuuden perusteella, jossa edellytetään substanssiosaamista eli sosiaalityön syvimmän sisällön ymmärtämistä (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 48–49; Raunio 2001, 501–505). Johtavan sosiaalityöntekijän työnkuvaan saattaa sisältyä myös sosiaalityön asiakastyötä, jolloin hänen rooliinsa sisältyy sekä johtajana että virkatoverina toimimista, joka ei välttämättä ole ongelmatonta, vaan vaatii monipuolista ja -alaista osaamista. Tämä asettaa suuria haasteita johtajan ammatilliselle johtamisosaamiselle. Sosiaalialan johtotehtävien monimuotoisuutta, vaativuutta sekä erityisyyttä lisäävät myös työn sisällön sekä sosiaalihuollon yhteiskunnalliset tavoitteet, sillä työtä raamittavat erilaiset lait ja säädökset sekä asiakastyön tavoitteet että työntekijöiden hyvinvointi (Niiranen 1995, 12, 191–192).

Tänä päivänä kuntakenttä on suurten muutosten kourissa, kun kunta- ja palvelurakennetta (2007/169) uudistetaan ja pyritään luomaan elinvoimainen kuntarakenne sekä taloudellinen ja kattava palvelurakenne, joka turvaisi kansalaisten laadukkaat palvelut sekä niiden saatavuuden (Kunta- ja palvelurakennemuutos). Näin ollen kuntien koot tulevat kasvamaan ja organisaatiot laajenevat joko talouden ohjaamina tai asiakaslähtöisesti, jossa ei maantieteellisillä tai hallinnollisilla rajoilla välttämättä ole merkitystä (Niiranen ym. 2010,

35). Tällöin hallintorakenne muuttuu ja uudistuu tuoden myös uudistuksia sosiaalihuollon johtamiseen (Saarinen 2006, 8–9), eikä yksittäisellä sosiaalityöntekijällä välttämättä ole kollegaa saatikka lähiesimiestä samassa fyysisessä rakennuksessa tai kunnassa.

Muutosten myötä työelämän jatkuvat uudistukset sekä kovenevat vaatimukset korostavat entisestään johtamisen merkitystä, etenkin kun kuntasektori kärsii huonosta maineesta, eikä sitä koeta enää kovin kilpailukykyisenä työnantajana ja -paikkana (ks. Koskela 2003, 17–18; Tarvainen 2012, 10–11; T-media 2011). Monissa maakunnissa sekä isoissa kaupungeissa on vaikeuksia saada päteviä sosiaalityöntekijöitä (Matela 2011, 8). Esimerkiksi sosiaalitoimistojen työntekijät työskentelevät kovan kiireen ja paineen alaisina pienellä palkalla. Työtä on liikaa eivätkä sosiaalityöntekijät pysty vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, jolloin työntekijä kokee itsensä riittämättömäksi, (Lohi & Niiranen 2005, 55; Mänttärin van der Kuip 2008, 78, 80, 82) eikä hän välttämättä koe työniloa. Tänä haasteellisena aikana tulisi erityisesti panostaa henkilöstöjohtamiseen, sillä sen tarve korostuu alaisten kaivatessa yhä enemmän lähiesimiehen sosiaalista tukea.

Sosiaalinen tuki liittyy hyvin olennaisesti sosiaalihuollon sisältöön sekä sosiaalityöntekijöiden arjen työhön, sillä he ovat virallisen eli ammatillisen sosiaalisen tuen tarjoajia kuntien sosiaalitoimistoissa (Ranta-Tyrkkö 2005, 17). Tätä taustaa vasten ajateltuna tulisi sosiaalisen tuen näkyä ja tuntua myös sosiaalitoimen johtamistyössä. Johtajan tulisi huomioida työntekijät sekä heidän sosiaalisen tuen tarpeensa, eikä esimerkiksi vain asiakkaiden tuen tarpeet (ks. Juuti & Vuorela 2002, 93). Tutkimuksia sosiaalityön johtamisesta ja sosiaalisen tuen sekä alaisten kokemusten välisestä yhteydestä ei ole juuri Suomessa tehty, mutta vähäisten tutkimusten valossa voidaan todeta sosiaalityöntekijöiden kokeneen johtajuudessa ja sosiaalisessa tuessa ilmenevän puutteita (Karjalainen & Sarvimäki 2005, 61; Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 58).

Näin ollen johtamistaidot koetaan keskeisiksi sekä haasteellisiksi työelämän kysymyksiksi. Tähän onkin tartuttu kouluttajien taholta ja koulutusta on järjestetty eri alojen johtajille erinäisten toimijoiden taholta. Kaikesta huolimatta koulutus on usein painottunut asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen jäädessä taka-alalle. Koulutuksissa tulisi huomioida erityyppisten organisaatioiden johtajuuden erityispiirteet sekä tarpeet. Esimerkiksi sosiaalityön johtajilta vaaditaan muutoksen- ja uudistusten johtamisen, strategisen osaamisen, visionnin ja kunnalliseen päätöksentekoon vaikuttamisen lisäksi (Niiranen 2004, 229–230)



myös kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitoja, konfliktitilanteiden hallintaa (ks. Jaakkola 2003, 14–17; Karjalainen & Sarvimäki 2005, 60) sekä sosiaalisen tuen huomioimista ja antamista alaisille. Tutkimuksissa on todettu työyhteisön ilmapiirin sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin paljolti riippuvan johtajan toiminnoista, joissa johtajan alaiselle antama sosiaalinen tuki kohentaa heidän koettua työhyvinvointia (ks. Mikkola 2009, 39; Sinokki 2011).

Mielestäni aihetta on tärkeä tutkia, koska sosiaalitoimistoissa työntekijät työskentelevät usein hyvin rankkojen asioiden ja haastavissa elämäntilanteissa elävien ihmisten parissa. Työyhteisössä työskentelee myös eri-ikäisiä, erilaisen työkokemuksen sekä eri koulutuksen omaavia työntekijöitä, kuten vastavalmistuneita noviiseja sekä pitkän työhistorian omaavia ja kohta eläkkeelle siirtyviä henkilöitä. Heidän elämäntilanteensa on hyvin erilainen, ja asettaakin johtajalle omat haasteensa johtamistyössä. Myös työntekijöiden vaihtuvuus kunnan sosiaalitoimessa on suurta, jonka vuoksi työntekijä ansaitsee avoimen ja keskustelemaan työilmapiirin sekä esimiehen sosiaalisen tuen ja ohjauksen (Karlsson 2012, 11). Johtajan sosiaalinen tuki ja kuuleminen sekä tarpeen vaatiessa tilanteisiin puuttuminen ovat hyvän johtajan tunnusmerkkejä.

Pro gradu -tutkielmassani tutkin kvantitatiivisella tutkimusotteella kuntien sosiaalitoimistoissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta, sen riittävydestä sekä siitä, missä sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevänsä lähiesimiehensä tukea. Lisäksi tarkastelen millaisia vaikuttamismahdollisuuksia sosiaalityöntekijällä on työnsä sisältöön sekä työn tekemiseen sekä hänen kokemuksensa työnsä hallintamahdollisuuksista.

Johdannon jälkeisessä luvussa käsittelen johtamiseen liittyvää käsitteistöä ja sosiaalialan johtamista käsittelevää aiempaa tutkimusta. Seuraava luku keskittyy sosiaalisen tuen määrittelyyn. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen toteutusta. Luvussa 5 esitän tutkimuksen tulokset ja luvussa 6 johtopäätökset.

## **2 JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA**

Vaikka sosiaalialan johtajuutta ei ole tutkittu kovin paljon, johtajuuden kysymykset ovat kuitenkin kiinnostaneet tutkijoita kautta aikojen ja siitä on tuotettu myös hyvin runsaasti kirjallisuutta (Juuti 2006, 160). Bennis ja Nanus (1985, 11) toteavat, että johtajuudesta on tuotettu satoja eri määritelmiä ja johtajista on puolestaan tehty tuhansia empiirisiä tutkimuksia. Suomessa johtamisen käsite levisi julkisen sektorin keskusteluihin ja käytäntöihin 1970 -luvulla, jolloin ryhdyttiin myös kirjoittamaan ihmisten johtamisesta (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001, 19; Juuti 2006, 195). Temmes (1991) toteaa että johtaminen on merkittävä poikkitieteellinen tutkimuskohde, jolloin on oikeastaan luonnollista, että eri tieteenalat ovat muodostaneet kukin omanlaisen käsityksen niin johtamisesta kuin organisaation luonteestakin. Tämä näkyy johtamisteorioiden pirstaleisuutena ja monista eri näkökulmista laadittuina määritelmänä ja rajauksina. (Temmes 1991, 20–21.) Yhdenmukaista teoriaa ei ole löytynyt, vaan ennemminkin tutkijat ovat huomioineet johtamisen ja sen osalueiden monimuotoisuuden ja -merkityksellisyyden (Törrönen & Lämsä 2000, 15). Temmes (1991, 21) toteaa kuitenkin yhden yhteisen piirteen löytyneen määritelmille eli johtamisen pyrkimyksenä on saada aikaan tavoitteellista toimintaa ihmisten ja ihmisten hallussa olevien resurssien avulla.

### **2.1 Aikaisempia tutkimuksia sosiaalialan johtamisesta**

Niiranen (1995) toteaa, että organisaatiota ja johtamista käsittelevää tutkimusta tehdään useilla eri tieteenaloilla, kuten muun muassa sosiaalitieteissä, hallintotieteissä, psykologiassa sekä talous- ja liiketieteissä. Johtamista ja sen toimintaympäristön välistä tutkimusta löytyy siis hyvin eri tieteen/hallinnon aloilta, mutta sosiaalitoimen osalta sitä on tuotettu Suomessa vähäisesti. Niirasan mukaan se ei ole kuulunut suomalaisen sosiaalityön tai sosiaalipolitiikan tutkimukseen. (Niiranen 1995, 20, 12.) Nykyisin sosiaalialan ja sosiaalityön organisaatioita on tutkittu johtamisen näkökulmasta jonkin verran, mutta edelleenkin sosiaalitoimistoja koskevaa tutkimusta on tuotettu vähäisesti. Tosin Niiranen on itse tuottanut

sosiaalialan johtamistyön tutkimuksia kuten vuonna 1995 julkaistu *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus: Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina*. Tutkimuksen kohderyhmä koostui vapaakuntakokeiluun osallistuvista sosiaalijohtajista tai vastaavista viranhaltijoista. Tutkimustulosten mukaan johtajuus oli mukauttavaa ja osallistavaa. Johtajat sovittivat sosiaalitoimen ratkaisuja kunnan keskushallinnon päätöksiin ja käyttivät ryhmätyöskentelyä sitouttaakseen henkilökunnan uudistuksiin sekä työn toteutukseen. Sosiaalijohtajat halusivat vähentää hierarkiaa sekä kasvattaa työntekijöiden itsenäisyyttä. Vapaakuntakokeilu oli tietoinen muutostyön työkalu, jonka taustalla oli julkisten palveluiden taloudellisten kysymysten ratkaiseminen.

Niirasen artikkeli *Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot* (2004) on kirjoitettu Janus-lehteen vuonna 2004. Se on puheenvuoro sosiaalityön johtamisen haasteista, työn vaatimuksista ja kvalifikaatioista. Niiranen toteaa, että sosiaalityön johtamisessa sekä käytännön eli ruohonjuuritason sosiaalityössä työntekijältä vaaditaan yhä enemmän johtamisosaamista. Hän kysyy, mitä johtajuudelta odotetaan sekä vaaditaan ja vastaa seuraavasti: sosiaalityön johtamisessa korostuu ennen kaikkea ulkoisen johtamisen rinnalla sen sisäinen näkökulma ja strategisen henkilöjohtamisen tehtävät. Organisaatiossa tulee tukea organisatorista oppimista, toisin sanoen omaa työtä sekä työyksikköä koskevaa arviointia ja toimintatiedon tuottamista sekä käyttämistä. Johtajan on tuettava inhimillisiä voimavaroja ja hänen tulee luoda työyhteisöön oppimismyönteinen ilmapiiri. Johtajuus edellyttää jatkuviin muutoksiin sekä ongelmiin vastaamista, joita ilmenee niin ympäristön, yhteiskunnan kuin asiakkaidenkin taholta. (Niiranen 2004.)

Niiranen on kirjoittanut myös artikkelin Kunnallistieteelliseen aikakauskirjaan vuonna 2006 *Managing local social services in reforms - challenges to the leadership of human resource management*. Artikkelissa Niiranen tarkastelee miten pohjoismaisen hyvinvointimallin muutoksesta juontuva kunnallisen sosiaalipalvelun uudistusprosessi toteutuu julkisella sektorilla sekä myös uudistusprosessin merkitystä. Uudistus nähdään johtamisen työkaluna eli aktiivisena, tietoisena sekä tarkoitushakuisena operationaalisena toimintana. Niiranen (2006) huomauttaa, että uudistus ei voi kohdistua vain organisaation ulkoisiin rakenteisiin vaan myös sisäiset tekijät tulee huomioida. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden erityisosaamisen sekä heidän sitoutumisen huomioiminen. Uudistuk-

sen kestävä pohjan edellytyksenä on avoin ja vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri eri toimijoiden ja osapuolien välillä.

Niirasen tuoreinta kirjallisuutta sosiaalialan johtamisesta edustaa teos *Johtaminen sosiaalialalla*, joka on kirjoitettu Riitta Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen kanssa vuonna 2010. Niiranen kollegoineen (2010) toteaa, että sosiaalialan johtamisessa keskeisenä tekijänä on voimavarojen johtaminen. Tähän sisällytetään useita eri tekijöitä, kuten henkilöstö, osaaminen, raha, sosiaaliset, fyysiset sekä kulttuuriset rakenteet että asiakkaat, päättäjät ja palveluiden rahoittajat. Kirjoittajat toteavat sosiaalialan johtamisen olevan monialaista, joka näkyy muun muassa toimintaympyröissä, työyhteisöissä sekä itse toiminnassa. Johtamiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään klassiset lainalaisuudet ja teoreettiset selitykset sekä erilaiset heikotkin merkit kuin myös vaade nopeiden ratkaisujen tekemisestä. Johtamisen kohteena on kansalainen palvelujen tarvitsijana, mutta itse toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat useat talouden sekä politiikan reunaehdot. Tässä kirjassa kirjoittajat pohtivat myös kriittisesti sosiaalialan johtamisen väistyviä kuin myös tulossa olevia suuntauksia. Niiranen onkin eniten Suomessa tutkinut sosiaalialan johtamista.

Nakari (2004) on tutkinut kunta-alan henkilöstön työelämän laatua vuosina 1995, 1999 ja 2003. Tutkimuksen mukaan työelämän laatu on laskenut, vuosista 1995 ja 1999. Poikkeuksena voidaan kuitenkin mainita henkilöstöjohtaminen, joka on parantunut kunakin tutkimusvuonna. Henkilöstöjohtamisen laadun kohenemiseen ovat vaikuttaneet muun muassa alaisten saama tuki esimiehiltä sekä avoimuuden kasvaminen työyhteisöissä. Heikkenemistä on puolestaan tapahtunut henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa jokaisena tutkimusvuonna. (Nakari 2004.)

Vataja, Seppänen-Järvelä ja Vanhanen (2007) ovat tutkineet sosiaalitoimistoa työympäristönä. He tarkastelevat sosiaalitoimistojen työn ja työyhteisöjen piirteitä 16 suomalaisesta sosiaalitoimistosta kerätyn aineiston avulla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa sosiaalitoimistojen kehittämisen pohjaksi. Sosiaalitoimistojen kehittämistarpeet kohdistuvat henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamisen lisäämiseen. He toteavat tutkimuksessaan, että sosiaalialan työssä jaksamista ovat heikentäneet muun muassa johtamisen ongelmat sekä sosiaalitoimea koskettaneet laajat organisaatiouudistukset. (Vataja, Seppänen-Järvelä & Vanhanen 2007.)

Matelan (2011) tutkimuksessa *Viihtyvät ja vaihtuvat: lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät* tarkastellaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymisen ja lähtemisen haluun vaikuttavia yksilöllisiä, työperäisiä ja organisatorisia tekijöitä. Matelan (2011) tutkimuksen tulokset osoittavat, että lastensuojelun sosiaalityöntekijät ovat pääosin tyytyväisiä lähijohtamiseen, mutta tyytymättömiä organisaation johtamiseen, jonka vastaajat kokivat heikkona. Työssä pysymistä tukee hyvä lähijohtaminen, kun taas työpaikan vaihtamisen syynä voidaan olettaa olevan huono organisaation johtaminen.

Suomessa sosiaalialan tai -työn johtamisen tutkimus ei ole juuri kiinnostanut tutkijoita. Kansainvälisesti tilanne on toinen, sillä 2000-luvulla kansainvälisellä tasolla sosiaalialan johtamisen tutkimus on aktiivista ja monipuolista. Pekkarinen (2010) on tarkastellut tutkimuskatsauksessaan sekä kansainvälisiä että kotimaisia sosiaalialan johtamistutkimuksia, kansainvälisiä johtamisen tutkimuksia oli 92 ja kotimaisia kolme. (Pekkarinen. 2010, 15, 49–90, 95.)

Pekkarisen (2010) tutkimuksessa kansainvälisen katsauksen osalta mielenkiintoisia sekä omaa aiheitani lähellä ovat Sherrillin et al. (2008), Fisherin (2009), Jubyn ja Scannapeicon (2007) sekä Prestonin (2008) tutkimukset. Pekkarisen (2010) viittaukset edellä mainittujen tutkijoiden sosiaalialan johtamisen tutkimuksiin antavat kuvan siitä, että sosiaalialan johtaminen on erityisluonteista ja vaatii erilaisia taitoja eri sosiaalipalvelualojen johtajilta johtamistyössään, esimerkiksi lastensuojelussa esimieheltä vaaditaan erityisesti ihmissuhde- sekä mentorointitaitoja. Pekkarisen (2010) viittauksista voidaan myös todeta, että käytännön työtä tekevien sosiaalityöntekijöiden mielestä esimiehen tärkeimpinä tehtävinä pidettiin osaamista ja tuen antamista. Erityisen tärkeäksi tuen muodoksi koettiin emotionaalinen tuki, joka tarkoittaa esimiehen saatavilla oloa, auttamista vaikeissa tilanteissa sekä asiakas-tilanteissa ohjaamista. Pekkarisen (2010) tutkimuksessa tuotiin myös esille, että esimiehen tuki lisää työntekijöiden kokemusta työmäärän hallinnasta heidän selviytymisen tunnettaan ja uskoa resurssien saatavuuteen sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Pekkarinen 2010, 53, 58, 64, 72.)

Suomessa sosiaalialan johtamisen tutkimuksia ovat jonkin verran tuottaneet myös opiskelijat kandidaatin ja pro gradu -tutkielmissa, kuten Pekkarisen (2010) tutkimuskatsauksesta-kin voidaan todeta. Sosiaalialan johtamiseen liittyvää kiinnostusta on saattanut lisätä viime aikoina tapahtuneet kunta- ja palvelurakennemuutokset sekä niiden myötä tuottavuus- ja

vaikuttavuusvaatimusten lisääntyminen niin kuntatasolla kuin yksittäisissä organisaatioisakin. Toisaalta myös työelämän vaatimusten ja uupumuksen aiheuttamat ongelmat sekä johtamiskoulutuksen lisääminen koulutustarjontaan ovat osaltaan saattaneet kasvattaa mielenkiintoa johtamiseen ja sen vaikuttavuuden ilmiön tutkimiseen.

Lindström (2004) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut helsinkiläisten sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön johtamisesta. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa tietoa arjen johtajuuden kokemuksista sekä johtamisen tärkeydestä alaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkielman aineisto koostui kymmenen sosiaalityöntekijän haastatteluista, joissa ilmeni toive johtajien sosiaalityön osaamisesta sekä hallinnon ammatillisuuden hallinnasta. (Lindström 2004.)

Silverin (2010) sosiaalityön pro gradu -tutkielmassa tavoitteena oli selvittää millaista tukea kunnan sosiaalitoimistoissa työskentelevät sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään. Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kolmessa Varsinais-Suomen kunnassa ja haastatteluun osallistui 17 sosiaalityöntekijää. Tutkimuksen tulokset osoittavat sosiaalityöntekijöiden pitävän tärkeänä esimiehen heille antamaa tukea, sillä esimies koetaan taustatukena, johon voi turvautua apua ja neuvoa kysyen sekä myös haastavissa ja vaikeissa työtilanteissa toimintaohjeita saaden. Tulokset puolestaan näyttävät, että sosiaalityöntekijät eivät saa tarpeeksi esimiehensä tukea työkuormittavuuden hallintaan, eivätkä myöskään konkreettisten asiakastilanteiden hoitamiseen. Sosiaalityöntekijät kaipaavat esimieheltään myös avointa vuorovaikutteista keskustelua sekä palautetta työstään. Tutkimustulokset näyttävät, että esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa alaistensa tukemiseen ja täten kehittämistoimenpiteinä toivotaan, että sekä käytännön sosiaalityötä kuin myös esimiestyötä tekevien työntekijöiden työkuormittavuuteen ja jaksamiseen panostettaisiin tulevaisuudessa aikaisempaa enemmän. (Silver 2010.)

Löf (2012) on puolestaan tutkinut sosiaalityön pro gradu -tutkielmassa käytännön lähiesimiestyötä. Tässä työssä selvitetään miten asiantuntijuuden johtaminen, tuloksellisuus ja eettisyyden asettamat vaatimukset näyttäytyvät arjen johtamistyössä sekä miten lähiesimiehet ovat ajautuneet johtotehtäviin. Aineisto on laadullinen ja puolistrukturoituun teemahaastatteluun osallistui viisi haastateltavaa, jotka kaikki työskentelevät suuren kaupungin lapsi- tai aikuisasiakasryhmien kanssa. Tutkielmassa todetaan, että sosiaalialan lähiesimiestyö vaatii tekijältään monimuotoista sekä laaja-alaista osaamista. Arjen lähiesimiestyössä painottuu asiantuntijuuden johtaminen ja substanssiosaaminen sekä vuoro-

vaikutustaitojen hallinta. Lähiesimiestyölle luo paineita myös eettinen työote, sillä jatkuvan muutoksen aikakautena oikeudenmukaisuuden, läpinäkyvyyden sekä avoimuuden hallinta ei ole yksinkertaista. Tutkielmassa tulee esille, että lähiesimiehet ovat päätyneet johdotehtäviin, mutta myös kiinnostuksesta uusia haasteita kohtaan. (Löf, 2012.)

## **2.2 Johtamisen keskeisiä käsitteitä - Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen**

Johtaminen koostuu eri tasoista, mutta kirjallisuudessa johtaminen on tuotu usein esiin kaksijakoisena ilmiönä, sillä johtaminen jaetaan usein käsitteisiin asiajohtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Törrönen & Lämsä 2000, 15; ks. Viitala 2003, 69). Asioiden johtaminen on perinteisesti nähty keskeisenä johtamismenetelmänä, jonka yhtenä osa-alueena on ollut ihmisten johtaminen. Myöhemmin ihmisten johtaminen on erotettu omaksi alueeksi johtamistyössä (Törrönen & Lämsä 2000, 15; ks. Allardt & Littunen 1981, 33). Asiajohtaja ja ihmisten johtaja käsitteitä on toisinaan käytetty myös toistensa vastakohtina, mutta niiden erottelu on todettu melko teennäiseksi, sillä käsitteet kietoutuvat toisiinsa, koska johtamiseen liittyy aina sekä ihmisten että asioiden johtamista (Törrönen & Lämsä 2000, 15; Viitala 2003, 69, 71).

Useat kirjoittajat ovat todenneet, että ihmisten johtamisen ja asiajohtamisen välillä on eroja, kuitenkin molemmat tasot ovat tärkeitä ja oleellisia johtamistyön onnistumisen kannalta. Esimiestyön haasteina voidaan pitää ihmisten johtajuuden ja asiajohtajuuden tasapainoista käyttöä. (Juuti 2006, 161; Bennis & Nanus 1985, 22; ks. myös Lämsä & Hautala 2004, 207.) Näin ollen johtamistyössä tarvitaan sekä jäämäkkyyttä, että pehmeyttä. Toisin sanoen sosiaalityöntekijän tulee saada lähiesimieheltään ymmärrystä, tukea ja ohjausta, esimerkiksi tapauksissa, joissa sosiaalityöntekijöiden kokema kiireinen työtahti, asiakkaiden monimuotoiset ja haasteelliset elämätilanteet sekä kuntaorganisaation taloudellisen niukkuuden ja asiakastyön eettisten periaatteiden sekä työntekijän arvojen noudattaminen luo työntekijälle ristiriitaisuutta ja ahdistusta työssä (ks. Haapala 2012, 112–113).

Salminen (2002, 109) toteaa, että käytännössä johtaminen ja koko johtamiskulttuuri on monimuotoinen ja eri johtamispiirteiden sekoitus. Saariluoma (2003, 15) mainitsee, että johtamisessa vaikeimpia asioita ovat ihmisiin liittyvät kysymykset ja asiat, sillä johtamisen ydin-

tehtävänä on aina yhteistoiminta ja avoin vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa. Näin ollen työyhteisön ihmissuhteet ja erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ei ole vain henkilöstöjohtamista vaan johtamistyötä kokonaisuudessaan.

### **2.2.1 Asiajohtaminen**

Asioiden johtamista kuvataan usein suorittamisena ja toimeenpanemisena, jossa oleellisena elementtinä nähdään suunnitelmallinen päämäärähakuinen kehittyminen ja uuteen suuntautuminen (Aaltonen 1999, 22; Törrönen & Lämsä 2000, 15; Hafford-Letchfield 2006, 23; Juuti 2006, 161). Toivottujen tulosten, ongelmaratkaisujen ja päämäärien saavuttaminen edellyttää myös tiettyjen ja tarpeellisten resurssien olemassaoloa ja saatavuutta (Allard & Littunen 1981, 31, 33; Salminen 2002, 109). Lämsä ja Hautala (2004, 207) näkevät asiajohtamisessa olevan kysymyksen strategiasta eli toimintasuunnitelmasta, rakenteista, järjestelmistä sekä vakaudesta että ennustettavuudesta. Myös Temmeksen (1991, 21) kuvaus asioiden johtamisesta liikkuu yläkäsitteiden tasolla, kuten organisaatio, toimintajärjestelmät, resurssit ja teknologia.

Hughes ja Wearing (2007, 16) toteavat, että asiajohtajat toimivat henkilöstön valvonnan ja rekrytoinnin, resurssien ja talouden hallinnoinnin ja tietojärjestelmien koordinoinnin parissa sekä raportoivat organisaation ylemmille tahoille. Edellisten kirjoittajien kanssa samansuuntaisesti ajattelevat Juuti ja Vuorela (2002, 12, 13–15, 27) siitä, että perinteisen hierarkkisen rakenteen omaavissa eli ylhäältä alaspäin johtamisen mallia toteuttavissa organisaatioissa on tulos nähty tärkeämpänä kuin ihminen. Toisin sanoen johtaminen on ollut asioiden johtamista eli hallinnollisten ohjeiden ja sääntöjen noudattamista sekä esimiehen valvontaa että niiden toteuttamista. Toimintatavat ja ideat on punnittu usein pelkästään taloudellisen menestyksen tuomina numeroina. Elleivät nämä numeeriset arvot ole miellyttäneet, ovat uudet ideat, toimintamallit sekä innovaatiot jäädytetty toimimattomina. Tämä ylhäältä käsin toteutettu käskyttävä malli eli hierarkkisten rakenteiden, sääntöjen ja valtaerojen korostuminen tukahduttavat innovatiivisen toiminnan. Temmes (1991, 21) sanoo perinteisen julkisen johtamisen painottuvan asioiden johtamiseen, Juuti ja Vuorela (2002) kuitenkin huomauttavat, että nykyisin tässä globaalissa suurten muutosten maailmassa ei juuri kukaan kykene hallitsemaan yksin, vaan onnistumisen takaa vuorovaikutus, kokemus sekä uuden tiedon hankkiminen ja sen käyttöönotto. Tässä esimiehen tehtävänä on nostaa esille ja hyötykäyttöön



työntekijöiden voimavaroja, sillä jatkuva uudistaminen vaatii myös uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Viitala (2003, 73) toteaaakin, että nykyisin johtajan ajatellaan olevan enemmän henkilöstöä rohkaiseva sekä tienviitoittaja että kehittämistyön alullepanija kuin valtaa käyttävä käskyttäjä.

### **2.2.2 Ihmisten johtaminen**

Kirjallisuudessa usein humaani eli ihmisten johtaminen (leadership) määritellään prosessiksi, jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen siten, että organisaation tai johtajan tavoitteet saavutetaan. Se on myös johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutteista yhteistoimintaa, jossa oleellisina elementteinä nähdään sosiaalinen ulottuvuus, henkilöstön tarpeet, motivaatio ja sitoutuminen. (Aaltonen 1999, 22; Temmes 1991, 21 ks. myös Törrönen ja Lämsä 2000, 15.) Ihmisten johtaminen voidaan nähdä laaja-alaiseksi henkisten resurssien johtamiseksi, jossa yllä pidetään henkilöstön työtyytyväisyyttä, kehittämällä osaamista, yllä pitämällä innostuksen ja luovuuden kulttuuria, sopeuttamalla ja hyväksymällä muutostyötä sekä ohjaamalla yhteisten tavoitteiden saavuttamista unohtamatta riittävää resurssien määrää ja osaavaa henkilökuntaa (Salminen 2002, 109; Lämsä & Hautala 2004, 207; Hafford-Letchfield 2006, 23; Oiva 2007, 63). Jotta yllä mainitut tavoitteet voidaan onnistuneesti saavuttaa, edellyttävät ne kaikilta työyhteisön jäseniltä lähestyttävyyttä, luottamuksen ja osallistumishalukkuuden aikaansaamista, yhteistyötä, kannustavaa ilmapiiriä, molemminpuolista palautteen antoa sekä oikeudenmukaisuutta ja tukea (ks. Virtanen & Stenvall 2010, 25). Juuti ja Vuorela (2002) toteavat, että johtamisella on aikalailla suora yhteys työyhteisön kulttuuriin ja sen laatuun. Työyhteisön ilmapiirin ja ihmissuhteiden ollessa toimivia ja hyväksyviä mahdollistuu sen myötä organisaatioon positiivinen kehitys sekä terveyttä kohentavan toimintamalli. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

Työyhteisössä jo olemassa olevaa tietoa tulee hyödyntää, sillä esimerkiksi monissa organisaatioissa kuten myös sosiaalitoimen työpaikoilla henkilöstö ikääntyy ja osa sosiaalityöntekijöistä siirtyy eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyvien pitkän työkokemuksensa tuoma käsitteellinen tieto sekä hiljainen tieto tulisi saada tallennettua ja siirrettyä työyhteisön yhteiseen käyttöön sekä työn voimavaraksi (Heinonen 2007, 29; Vataja 2012, 73). Tiedonsiirron onnistuminen toteutuu parhaiten työyhteisöissä, joissa ilmapiiri on salliva ja henkilöstölle annetaan tilaa sekä aikaa kohtaamisille sekä kokemusten jakamisille. Näin ollen henkilöiden jotka päättä-

vät työyhteisön henkilöstöresursseista on tärkeä tiedostaa, mitä heidän työntekijänsä osaavat ja mihin he pystyvät (Saariluoma 2003, 150), jotta työyhteisössä vallitseva tieto ja sen hyöty ylettyisi yksittäisestä työntekijästä aina koko organisaatiota palvelevaksi osaamiseksi.

Lappeteläinen ja Rönkä (1991, 26) huomauttavatkin, että ihmisten johtamisesta on tullut tärkeämpää kuin liikkeenjohdosta, etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, sillä henkilöstö tulee nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana (ks. myös Sipilä 1991, 189). Näin ollen henkilöstötoiminnot ja asioiden johtaminen on tärkeä sekä vaativa osa esimiestointia (Valtionvarainministeriö 1995), joka näyttäytyy arjessa eri työvaiheiden ja -toimintojen sekä henkilöstön välisenä vuorovaikutuksena (Viitala 2003, 16).

Kirjallisuudessa henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaoteltu kolmeen pääalueeseen: johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Strömmerin (1999) mukaan nämä osa-alueet kuitenkin limittyvät toisiinsa, jonka vuoksi niitä on vaikea käytännössä erottaa toisistaan. *Johtajuus* nähdään johtamisen ja esimiestyön humanina alueena. *Työelämän suhteiden hoitaminen* (Industrial Relations/IR) on työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamista. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (Human Resource Management/HRM) eli henkilöstöresurssien johtaminen on aluetta, johon sisältyvät ne toimet, jotka mahdollistavat henkilöstövoimavarojen määrän säätelyn, tarvittavan osaamisen varmistamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpidon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat tukeutuvat henkilöstöpolitiikkaan. (Strömmer 1999, 12, 14.)

Tarkennettaessa henkilöstöjohtamisen määritelmää havaitaan siinä kaksi eri suuntausta, eli ”pehmeä” ja ”kova” *henkilöstövoimavarojen* johtaminen. Suuntaukset tulevat eri teoria- taustoista. ”Kova” johtaminen painottaa henkilöstöhallinnon resursseja kuten taloudellisuutta ja keskitettyä johtoa. Se on tavallisesti sidoksissa yrityksen *strategiseen* eli pitkän aikavälin johtamiseen sekä organisaation kasvua koskeviin teorioihin. (Salminen 2004, 89–90.) ”Kovaa” henkilöstövoimavarojen johtamista kuvataan järkipäiseksi, laskelmoivaksi, tuottavuuskeskeiseksi, jossa perusteena on yksinomaan tehokkuus (Rajala 1998, 245). ”Pehmeässä” johtamisessa puolestaan painottuu henkilöstövoimavarojen inhimillinen puoli, jonka ajatellaan erottuvan muista organisaation resursseista. Nämä resurssit saattavat nostaa useimpien organisaatioiden kuluja huomattavasti. ”Pehmeää” henkilöstövoimavarojen johtamista kuvataan käsitteillä henkilöstön luovuus, sitoutuminen ja taitavuus.

”Pehmeän” henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla on ihmissuhdekoulukunnan ajatukset, jossa paneudutaan viestintään ja motivaatioon. Henkilöstö ei tarvitse jäykkää ylhäältäpäin johtamista, vaan he kykenevät myös itse toimimaan ja hyödyntämään institution strategisia suunnitelmia päämäärien saavuttamiseksi. (Price 1997, 3; Salminen 2004, 90 mukaan.) Tarkennettuna ”pehmeässä” johtamisessa korostuu siis henkilöstön motivointi, kehittäminen, tiedottaminen ja ihmisten johtaminen (Rajala 1998, 245), toisia huomioivalla sekä omien etujen vastaisella toimintapolitiikalla (Virtanen & Stenvall 2010, 25). Toisin sanoen ”pehmeässä” johtamisessa huomioidaan työntekijöiden inhimilliset tarpeet.

Strömmer (1999,15–16) toteaa, että henkilöstöjohtamisen alueella on pystyttävä huomioimaan sekä *operatiiviseen* eli päivittäiseen toimintaan että *strategisiin* tavoitteisiin liittyvät ratkaisut. Nämä kaksi näkökulmaa määrittelevät niin toiminnan kuin sisällönkin tekijät, ja niiden kautta voidaan muodostaa neljä erityyppistä henkilöjohtamisen keskeistä roolia:

1. strateginen henkilöstöjohtaminen
2. yrityksen infrastruktuurin johtaminen
3. **henkilöstön ohjaus ja tukeminen**
4. uudistumisen ja muutoksen johtaminen.

Tässä tutkielmassa tavoitteenani on selvittää sosiaalityöntekijöiden käsityksiä heidän lähiesimiehensä heille antamasta sosiaalisesta tuesta, jonka katson liittyvän Strömmerin (1999) määritelmään henkilöstöhallinnon roolista kohtaan kolme (3) henkilöstön ohjaus ja tukeminen.

### **2.3 Lähiesimiehenä sosiaalitoimessa**

Aaltonen (1999, 22) toteaa, että sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehenä toimii johtava sosiaalityöntekijä, mutta nykyään on käytössä muitakin virkanimityksiä, esimerkiksi joissakin kunnissa johtavasta sosiaalityöntekijästä käytetään palveluesimiehen nimitystä. Myös tehtävänkuvakin vaihtelee eri kuntien sosiaalitoimistoissa, sillä niiden rakenne voi poiketa paljonkin toisistaan, etenkin nykyisten kunta- ja palvelurakenne muutosten myötä. Lähiesimiehen tehtävänkuvasta riippumatta johtamistyön painopisteet ovat yhtä aikaa sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa kysymyksissä (Niiranen 1995, 80). Tämä edellyttää johta-

mistyössä yhä enemmän toimintaympäristön sekä vallitsevan yhteiskuntatilanteen tiedostamista ja huomioimista (ks. Aaltonen 1999, 22).

Sosiaalitoimen lähiesimies toimii asiantuntijoiden esimiehenä, joka omalta osaltaan tuo johtamistyöhön omat vaatimuksensa ihmisten johtamisen lisäksi. Asiantuntija organisaatiossa työn lähtökohtana on itsenäinen, luova sekä itseohjautuva työorientaatio, joka onnistuu parhaiten kun lähiesimies toteuttaa jaettua johtamisen mallia, joka puolestaan edellyttää ihmisten johtamiseen liitettyjä piirteitä (Jaakkola 2003, 14–17). Näitä ovat jo aiemmin mainitut ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot (Oiva 2007,63; Pekkarinen 2010, 72; Löf 2012) sekä avoimen työyhteisön luominen ja luottamuksellinen ilmapiiri (ks. Nakari 2004), jotka osaltaan luovat sisältöä hyvälle työyhteisö ja henkilöstötoiminnoille (Törrönen & Lämsä 2000, 3).

Työyhteisössä vallitseva avoin ilmapiiri lisää ihmisten välistä kommunikaatiota, kasvattaa heidän yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä synnyttää motivaatiota sekä sitoutumista tukien myös heidän terveyttä (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 8–10). Avoimuuden voidaan ajatella merkitsevän työyhteisössä tilannetta, jossa työntekijä uskaltaa puhua työssään ilmenevistä ongelmistaan ja/tai työuupumuksestaan lähiesimiehelle, ilman, että lähiesimies rakentaa minkäänlaisia ennako-oletuksia alaisestaan tai puuttuu hänen persoonaansa. Sillä kuten Lohi ja Niiranen (2005, 55) tuovat esille, niin sosiaalitoimen sosiaalityöntekijät painivat työtehtävien suuren työmäärän ja riittämättömän työajan ristipaineissa eli alituisen kiireen hallitessa heidän työtään. Näin ollen lähiesimiehen johtamistyöhön tulee sisältyä henkilöstönsä arjen työn seuraaminen (ks. Niiranen 1995, 29–31) jolloin hän pääsee paremmin selville mitä haasteita sosiaalityöntekijät työssään kohtaavat. Tämä myös mahdollistaa johtajan kohdistamaan tukensa oikea-aikaisesti oikeaan kohteeseen ja auttamaan konkreettisissa työtilanteissa sekä tarvittaessa rajaamaan henkilöstönsä työmäärää, jotta he voivat paremmin hallita työtään. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi johtajan tehtäviä sekä siihen kytkeytyviä vaatimuksia että johtajuuteen liittyviä rooleja.

Johtamiseen sisältyy aina valtaa (Hughes & Wearing 2007, 6), jota esimies voi jakaa myös alaisilleen antamalla heille esimerkiksi enemmän vastuuta sekä kehittymismahdollisuuksia työssä. Esimiehellä on myös useita eri rooleja, joista sosiaalisen tuen näkökulmasta olennaisia ovat viestinviejä, vuorovaikutusosaaja, tukija, valmentaja ja rohkaisija. Johtajan tehtävä muotoutuu organisaation arvoista sekä yksikkökohtaisista tavoitteista sekä niiden toteuttamisesta yhdessä henkilöstönsä kanssa.

Niiranen (1995, 29) on määritellyt yhdeksi johtajan merkittävimmäksi tehtäväksi organisaation sosiaalisten suhteiden hoitamisen ja hallitsemisen. Hän mainitsee, että sosiaaliset suhteet ovat seurausta työntekijöiden toiminnasta ja että valta tulee ansaita alaisilta, sillä sitä ei saavuteta pelkästään aseman perusteella. Johtajan tulee olla myös aidosti kiinnostunut kuulemaan sekä ymmärtämään alaista ja hänen näkökantoja (Strömmer 1999, 76; Järvinen 2000, 29; Hughes & Wearing 2007, 6), sillä johtamistyö on luonteeltaan palvelutyötä, jossa esimiehen keskeisin työkalu on hänen oma suhteensa kyseiseen ihmiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee arvostaa henkilöstöään kollegoinaan ja pitää yllä positiivista vuorovaikutussuhdetta työyhteisössä (Juuti & Vuorela 2002, 89).

Juuti ja Vuorela (2002, 89, 110) myös huomauttavat, että lähiesimiehen tulee ymmärtää, että hän ei missään tilanteessa ole tasa-arvoisessa asemassa vastuualueellaan olevien henkilöiden kanssa. Lähiesimieheltä odotetaan johtajuuden tehtävän mukanaan tuomaa käyttäytymistä, joka näkyy yhteisön rooliodotuksissa sekä eriarvoisuutena sosiaalisessa asemassa (Allardt & Littunen 1981, 29). Strömmer (1999, 14) toteaa, että yksilötasolla johtaminen toteutuu kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, jossa alaisia rohkaistaan, kannustetaan, motivoidaan, innostetaan, ohjataan, arvioidaan, kehitetään, neuvotaan, tuetaan eteenpäin sekä määritellään tavoitteita.

Niiranen (1995) toteaa johtajan toiseksi keskeiseksi tehtäväksi työntekijöiden sitouttamisen organisaatiosta nouseviin välttämättömiin uudistuksiin ja vaatimuksiin. Sitouttaminen toteutuu osallistavan johtajuuden avulla, jossa organisaation jäsenet otetaan mukaan työn arviointiin ja uudistamiseen, tämä on luottamuksenosoitus työntekijöille heidän kyvykkyydestä ja ammattitaidosta. Toisin sanoen osallistavaan johtajuuteen sisältyy esimiehen luottamus alaiensa kyvykkyyteen hoitaa työnsä hyvin, joka puolestaan mahdollistaa työntekijöiden toteuttaa työssään yksilöllisiä toimintatapoja (Eväitä työyhteisön työhyvinvointiin 2003, 12). Näin työntekijät saavat tilaisuuden kehittää toimintatapoja, joka puolestaan motivoi heitä työtehtävissä ja -suorituksissa (Juholin 2008, 159–160).

Vataja kollegoineen (2007, 358) sanoo sosiaalityön sisältävän itsenäistä työtä. Itsenäiseen työskentelyyn liittyy vapaus käyttää päätäntävaltaa työn suorittamisessa sekä suunnittelussa (Vahtera & Soini 1994, 19). Työntekijöiden itsenäinen työskentely ja vaikuttamisen mahdollisuus työn suorittamiseen lisää heidän työnhallintaa (Vahtera & Soini 1994, 19), mahdollistaen myös sosiaalisten suhteiden solmimisen sekä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisen.

Hughes ja Wearing (2007) toteavat, että sosiaalityön johtajalta edellytetään erilaisten käsitteiden ja prosessien ymmärtämistä sekä päätöksentekoa sekä niihin sisältyvien tapahtumien ymmärtämistä että kehittämistä käytännön toimien parantamiseksi. Huomioitavaa on, että sosiaalityön arvot ja erityisesti sen kiinteä yhteys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen erottaa sen muista ammattialoista sekä ammateista. (Hughes & Wearing 2007, 1, 10, 23.) Ongelmallista on, mikäli sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehenä toimii ihminen, jolla ei ole ymmärrystä heidän työllensä eikä arvoillensa, sillä sosiaalialan työkenttää ja siellä toimivien ihmisten työtä leimaa juridiset lainalaisuudet. Etenkin tällä aikakaudella myös taloudellisen tilanteen heikkous ja niistä usein juontuvat ristiriitaisuudet tuovat haasteita arjen työhön ja sen toteuttamiseen.

Ahonen (2004, 58) toteaa, että sosiaalityön johtaminen on asiantuntijoiden sekä asiantuntijaorganisaation johtamista, joka vaatii substanssiosaamista sekä myös tiimityön johtamista. Asiantuntijan johtaminen on vaativaa, sillä sitä ei voida kuvata vain yleisjohtajuutena (Sipilä 1991, 56–57). Asiantuntija osaa tehtävänsä usein paremmin kuin hänen lähiesimiehensä. Juholin (2008) sanookin asiantuntijajohtajuuden olevan ristiriitaista, sillä toisaalta asiantuntija ei halua häntä johdettavan, vaan hän haluaa työskennellä itsenäisesti. Toisaalta myös asiantuntija toivoo lähiesimiehensä sekä johdon tukea ja kannanottoja, koska hän haluaa tietää laajemmin organisaation tilanteesta ja tulevista suunnitelmista kyetäkseen toimimaan tavoitteellisesti. (Juholin 2008, 208–209.)

Haasteita sekä paineita työhön sekä lähiesimiehen että alaisen väliseen suhteeseen tuo eettiset näkökannat ja toiminnot, etenkin mikäli alainen joutuu lähiesimiehen painostuksesta toimimaan vastoin omia ja sosiaalityön eettisiä normeja vastaan (Jaakkola 2003, 17). Arjen työssä sosiaalityöntekijät ovat kuitenkin usein ristipaineissa erilaisten arvovalintojen välissä, ja toisinaan ainoa mahdollisuus on valita kahdesta huonosta vaihtoehdosta vähemmän huono vaihtoehto. Niinpä Hughes & Wearing (2007, 10) huomauttavatkin, että työympäristö rajoittaa aina sosiaalityön potentiaalia, eikä sellaista työtä ole, joka onnistuisi täyttämään kaikki ammatilliset päämäärät ja pyrkimykset. Tällaisessa tilanteessa lähiesimiehen tuki tulee todelliseen tarpeeseen, jotta hän voi auttaa henkilöstöään haastavien ja vaikeiden päätösten tekemisessä. Lähiesimiehen tulee myös vahvistaa sosiaalityön ydintehtävää eli kehittää asiakastyötä asiakaslähtöiseksi ja heitä paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi (Aaltonen 1999, 22).

Lähiesimies voi parantaa asiakastyötä huolehtimalla siitä, että työyhteisössä on riittävä määrä osaavaa henkilökuntaa ja että työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti kulloissakin arjen tilanteissa. Lähiesimiehen vastuulla on myös huolehtia siitä, että työtä ei tehdä liiallisessa kiireessä ja kaoottisessa tilanteessa. Lähiesimiehen keinoina parantaa sekä asiakastyötä että henkilöstön työhallintaa on viestittää arjen työtilanteesta sekä riittämättömistä resursseista johtotasolle/kuntapäätäjille. Hän voi myös kertoa sosiaalityön eettisistä arvoista ja sosiaalityön inhimillisistä piirteistä, jotka ehkä paremmin mahdollistavat sekä asiakkaita että henkilöstöä koskevat paremmat ratkaisut ja päätökset johtotasolla/valtuustossa. Henkilöstö on työyhteisön tärkein voimavara ja lähiesimiehen velvollisuus on huolehtia heidän jaksamisesta. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin motivoitua työhönsä yhteiskuntamme rakennemuutosten, erilaisten saneerausten, vaativuustasojen, taloudellisen vastuun ja suorituspainneiden alla.

Sosiaalialan organisaatioille on tärkeää sopeutua sekä edesauttaa yhteiskunnallista muutosta (Hafford-Letchfield 2006, 30). Johtajan tulee omata taito hyödyntää organisaation verkostoja sekä ympäristöstä tulevaa tietoa ja olla kaukokatseinen ja suuntautua eteenpäin (Niiranen 1995, 29–31). Hänen tulee myös ymmärtää miten erilaiset näkökulmat näyttäytyvät ja asettuvat oman organisaation sekä laajemman sosiaalisen että poliittisen kentän kontekstissa, sillä esimerkiksi organisatoriseen muutokseen vaikuttavat niin asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökunnan, asiakkaiden, keskijohdon sekä ylemmän johdon sisäiset toiminnot. Vaikuttajia ovat myös ulkoiset toimijat, kuten yhteisöaktivistit, hallituksen virkamiehet, poliitikot sekä muut tahot, jotka antavat rahaa humanitaariselle palveluorganisaatiolle, unohtaa ei myöskään sovi mediaa, poliittista ideologiaa ja politiikan muutoksia. (Hughes & Wearing 2007, 5; Virtanen & Stenvall 2010, 38.)

Lopuksi palataan vielä vuorovaikutukseen eli johtajuuden yhteen päätehtävään, sillä Juuti (2006) toteaa johtajan työn sisällön koostuvan suurimmaksi osaksi suullisesta viestinnästä erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa (Juuti 2006, 161). Myös Åberg (2002, 22) toteaa hyvin yksiselitteisesti, että johtaminen ja viestintä ovat erottamattomia, sillä ilman viestintää ei voi johtaa (ks. myös Juuti 2006, 161). Juholin (2004, 126) täydentää edellä mainittuja ja sanoo esimiehen rooliin hyvin keskeisesti sisältyvän viestinnän, sillä esimies toimii sekä horisontaalisen että vertikaalisen viestinnän vastaanottajana ja välittäjänä. Kauhanen (1997, 132) huomauttaa hyvin toimivan viestinnän toteutuvan siten, että omalle henkilöstölle kerrotaan heidän työhön sekä työyhteisöön liittyvistä asioista ensin tai ainakin saman-

aikaisesti kuin ulkopuolisille tahoille. Henkilöstöä ajatellen on erittäin kiusallista, mikäli he saavat kuulla omaa työtään ja työyhteisöään koskevista asioista ulkopuolisilta tahoilta.

Samoin myös Penley, Alexander, Jernigan ja Henwood (1991, 57, 71) toteavat, että yhtenä tärkeänä esimiehen johtamistaitona voidaan pitää niin teorian kuin käytännön havaintojen perusteella viestintäosaamista. Tutkimustulokset puhuvat viestintätaidon puolesta esimies-työssä pärjäämisessä. Viestintätaidot pitivät sisällään sekä suulliset että kirjalliset ilmaisutaidot. Esimiehet, joilla oli vaikeuksia ilmaista itseään suullisesti tai kirjallisesti pärjäsivät työssään heikommin kuin esimiehet, joilla edellä mainitut taidot olivat paremmin hallussa. Juuti ja Vuorela (2002, 110) huomauttavat, että viestintää tulee toteuttaa sanojen lisäksi elekielellä, sillä se auttaa useasti havainnoimaan erilaisia tilanteita ja asiantiloja sekä luomaan yhteisymmärryksen pohjaa toisen kanssa. Myös kehonkielen tai asennon sekä samaan puherytmiin samauttaminen ja mukauttaminen tukee vuorovaikutustilanteessa olevia henkilöitä pääsemään lähemmäksi toisiaan.



### 3 SOSIAALITYÖN JOHTAMINEN JA SOSIAALINEN TUKEA

Sosiaalitoimistojen esimiestyössä tehtävänkuvat saattavat vaihdella, mutta yksi tärkeimmistä tehtävistä on sosiaalisten suhteiden hoitaminen eri tahojen mutta etenkin alaisten kanssa. Tärkeää on huomioida humaani ulottuvuus, joka kattaa monetasoisen yhteistyöviestinnän alaisten kanssa sekä mahdollistaa luottamuksellisen ja avoimen suhteen syntyminen eri osapuolten välille. Sosiaalitoimen lähiesimiehen tulee ymmärtää sosiaalityön luonne, jotta hän voi johtaa asiantuntijoita mutta samalla myös tukea heitä vaikeissa ja haastavissa työtilanteissa sekä päätöksissä. Lähiesimiestyön johtamiseen sisältyy hyvin oleellisesti sosiaalisen tuen tarjoaminen muun muassa kannustusten, ohjeiden ja neuvojen muodossa, tällöin esimies myös ylläpitää ja luo humaania organisaatiokulttuuria työyhteisönsä.

#### 3.1 Sosiaalisen tuen käsitteestä

Hobfoll (1988, 158) on esittänyt, että sosiaalisen tuen käsite ei ole uusi, sillä sen juuret ovat nähtävissä juutalaisten surukäytännöissä jo vuosituhansien ajalta sotilaallisessa strategiassa, joka on korostanut sotajoukkojen koossapysyvyyttä. Mikkola (2006) puolestaan toteaa, että jo yli sata vuotta sitten sosiologi Emile Durkheim huomioi hyvinvoinnin ja yksilön sosiaalisen ympäristön välisen suhteen, hänen todetessaan anomian eli vieraantumisen tunteen lisäävän itsemurhariskiä (Durkheim 1985; Mikkola 2006, 36 mukaan). Norbeck ja Tilden (1988, 173) mainitsevat, että sosiaalista tukea on tutkittu laajasti eri kulttuureissa ja he toteavat sen olevan universaalinen ilmiö.

Gothoni (1990) toteaa, että sosiaalisen tuen ja terveyden välistä yhteyttä on tutkittu 1940-luvulla. Nykyinen tutkimus on kuitenkin verrattain nuorta, sillä sosiaalisen tuen tutkimukset yleistyivät koskemaan laajemmin eri tieteenaloja 1970-luvulla, (sosiologian, psykologian, antropologian, lääketieteen, hoitotieteen sekä gerontologian) kun tutkijat kiinnostuivat ilmiöstä uudelleen, heidän havaitessa sosiaalisen tuen laaja-alaisuuden sekä sen sisällön merkityksen. (Gothoni 1990, 13.) Tuolloin myös sosiaalisen tuen käsite vakiintui käsittä-

mään yksilön lähiyhteisön sekä yksilöiden välisiä suhteita. Sosiaalisen tuen tutkimus rajoittui osittain epäviralliseen tukeen, muun muassa perherakenteeseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisen integraation terveysvaikutuksiin (Kumpusalo 1991, 13).

1980-luvulla sosiaalisesta tuesta tuli ensisijainen tutkimuskohde terveystutkimuksen saralla (Hyypä 1997, 128). Siitä huolimatta tuen käsite (sosiaalinen tuki) on yhä edelleen huonosti tunnettu ja sisäistetty sekä vaikeasti määriteltävissä (Kumpusalo 1991, 13) oleva monitahoinen ilmiö tai prosessi (Mikkola 2006, 24), jossa ei ole saavutettu yhteisymmärrystä (Gothoni 1990, 11). Edellisiin viitaten voidaan todeta, että sosiaalinen tuki on määritelty hyvin monin tavoin, joka on toisaalta hyvin ymmärrettävää, koska ilmiötä on tutkittu useiden eri tieteenalojen toimesta, eri aikakausina ja yhteiskunnallisissa tilanteissa sekä kulttuureissa (ks. Kumpusalo 1991, 14; Hyypä 1997, 128; Mikkola 2006, 23, 31; Mikkola 2009).

Kumpusalo (1991, 13) kuvaa sosiaalisen tuen olevan yksilölle elintärkeää. Hän käyttää metaforana vettä, ja toteaa sosiaalisen tuen olevan ”*ihmisten onnelle ja hyvinvoinnille, kuin vesi puutarhalle*”. Tästä Kumpusalon (1991) hienosta vertauskuvallisesta ilmauksesta voidaan edetä Hyypän (1997, 128) määritelmään, jossa hän kertoo sosiaalisen tuen olevan yksilön lähipiirin osoittaman hyväksynnän, arvostuksen ja rakkauden määrä. Hän toteaa myös, että tämä sosiaalinen tuki testataan yksilön eläessä vaikeaa elämänvaihetta tai hänen kohdatessa ristiriitatilanteen.

Gothoni (1990) toteaa, että sosiaalisen tuen määrittelyn erimielisyydestä huolimatta tutkijat ovat päässeet yksimielisyyteen siitä, että sosiaalinen tuki nähdään ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, verkostotukena, identiteetin muodostumisena, kriisitilanteista selviytymisenä. Lisäksi sosiaalisen tuen antajat voivat auttaa yksilöä selviytymään kriisitilanteista hänen omia voimavarojaan hyödyntämällä. Auttajat voivat myös monin eri tavoin auttaa apua tarvitsevaa henkilöä, kuten jakamalla avun tarvitsijan henkistä ja emotionaalista rasitetta, tukemalla konkreettisin toimin ja taloudellisen avun turvin sekä antaa palautetta ja tietoa, joka auttaa avuntarvitsijaa erilaisten elämäntilanteiden hallinnassa. (Gothoni 1990, 11.)

Mikkola (2006, 30) on väitöskirjatutkimuksessaan soveltanut Albrechtin ja Adelmanin (1987) ja Albrechtin ja Goldsmithin (2003) sosiaalisen tuen käsitteen määritelmiä. Mikkolan (2006) tulkintana sosiaalinen tuki kuvataan tuen antajan ja saajan välisenä verbaalisena (sanallinen, kirjallinen) ja nonverbaalisena (kehonkielen viestintä, ilmeet, eleet) viestintä-

nä, joka auttaa yksilöä tilanteiden hallinnassa, oman itsen, toisen henkilön tai vuorovaikutussuhteen epävarmuuden sietämisessä ja vahvistaa hyväksytyksi tulemisen kokemusta sekä elämänhallintaa.

Cobbinin (1976) sosiaalisen tuen määritelmä kuvaa sosiaalista tukea tietona, joka vakuuttaa yksilön uskomaan, että häntä rakastetaan, arvostetaan ja että hänet hyväksytään verkoston jäseneksi, jossa vallitsee osapuolia velvoittavat sitoumukset sekä vastavuoroisuus (Cobbin 1976; Vahtera 1993, 13 mukaan). Myös Vahtera (1993) toteaa sosiaalisen tuen olevan voimavaran, jota saadaan sosiaalisista suhteista.

### **3.2 Katsaus sosiaalisen tuen tutkimuksiin**

Sosiaali- ja terveyspalveluissa sosiaalista tukea on tutkittu suhteessa työhyvinvointiin ja terveyteen. Työhyvinvointi liittyy läheisesti sosiaaliseen tukeen muun muassa siten, että yksilön saadessa sosiaalista tukea hänen työhyvinvointinsa sekä terveytensä kohenee eli sosiaalinen tuki toimii puskurina estäen monia kielteisiä vaikutuksia ihmisen elämäkaaren aikana. (ks. Mikkola 2006, 40.)

Sinokin (2011) väitöskirjan tutkimusaineistona on käytetty kansallisesti edustavaa Terveys 2000 -aineistoa, joka koostui 30–64-vuotiaista työssäkäyvistä suomalaisista. Sinokin (2011, 89–90) tutkimuksen tulokset osoittavat, että työssä voi olla elementtejä, jotka saattavat joko tukea tai vahingoittaa työntekijän terveyttä. Vahingoittavia tekijöitä työyhteisössä aiheuttaa niukka sosiaalinen tuki, sillä se voi altistaa masennukseen tai ahdistuneisuuteen. Esimerkiksi esimiehen tai työtovereiden vähäisellä sosiaalisella tuella oli yhteyttä päiväaikaiseen väsymykseen ja edeltävän kuukauden aikana ilmeneviin uniongelmiin sekä myöhempään masennuslääkkeiden käyttöön. Mikäli työyhteisössä vallitsee sosiaalisen tuen puute, sillä voi olla yhteys sydän- ja verisuonitautien lisääntymiseen, verenpaineen ja pulssin kohoamiseen sekä ala- ja yläselkäongelmien että immunitietin heikkenemiseen.

Mikkola (2006, 33, 38–39) on tutkinut puheviestinnän väitöskirjassa potilaan ja hoitajan välistä vuorovaikutusta sekä sosiaalisen tuen merkitystä. Tässä tutkimuksessa on käsitelty sosiaalista tukea useista eri merkityksistä sekä monista eri lähteistä käsin. Tutkimuksen haastatteluaineisto koostui sekä potilaiden että hoitajien haastatteluista. Mikkolan tutki-

muksessa todettiin, että henkilön saama sosiaalinen tuki ei aina lisää hänen hyvinvoinnin kokemustaan, vaan päinvastoin saatu tuki voidaan kokea haittana, mikäli henkilö kokee sen häpeänä esimerkiksi avuttomuuden ja epäonnistumisen vuoksi. Mikkola (2006) toteaa, että saadun sosiaalisen tuen hyöty toteutuu, kun henkilö asennoituu tukeen hyväksyvästi ja ymmärtää sen luovan uusia mahdollisuuksia sekä parantaa hänen tilannettaan.

Vahtera ja Pentti (1995) ovat tutkineet lama-ajan vaikutuksia kuntien työelämän latuun, työn kuormitustekijöihin sekä psykososiaalisiin voimavaroihin työssä ja työntekijöiden terveyteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin työn hallinnan ja koherenssin tunteen yhteyttä sosiaalisiin verkostoihin, sosiaaliseen tukeen sekä tuen hakemiseen kuin myös voimavarojen vaikutusta työmotivaatioon sekä työhallintaa ja sen merkitystä kuormitustekijöiden lievittäjänä. Tutkimusaineisto koostui Raision ja Turun kuntien henkilöstön eli 1199 työntekijän kyselylomaketiedoista. Tutkimuksessa todettiin, että työn sisältöä monipuolistamalla, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia lisäämällä, työroolin selkeyttämisellä, kannustavalla ja arvostavalla johtamisella voidaan suojata työntekijän terveyttä kuormitustekijöiden haittavaikutuksilta sekä voimistaa sosiaalista tukea ja myös siten kohentaa henkilön terveyttä. (Vahtera & Pentti 1995, 111–114.)

Mikkola (2009) on tehnyt kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen perustuvan katsauksen siihen, miten sosiaalista tukea on tutkittu työyhteisöissä ja mitä siitä nykyisin tiedetään. Artikkelin pohjautuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, joka on rajattu 2000-luvun empiiriseen puheviestinnän tutkimukseen. Mikkola (2009, 26) toteaa katsauksen perusteella, että sosiaalisen tuen avulla henkilö voi paremmin hallita kuormittavan tilanteen aiheuttamaa epävarmuutta. Sosiaalinen tuki myös vahvistaa työssä jaksamista sekä kohentaa työmotivaatiota että työyhteisöön sitoutumista. Myös Sinokin (2011, 89–90) väitöskirjatutkimuksen tuloksissa todettiin sosiaalisen tuen olevan suojaava tekijä työn kuormitustekijöitä vastaan, lisäksi sosiaalinen tuki vahvistaa työntekijöiden terveyttä sillä se vähentää työstressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Mikkola (2006, 39) toteaa, että havaitulla sosiaalisella tuella oli suoria vaikutuksia yksilön hyvinvointiin ja se toimi myös terveysresurssina sekä lisäsi sosiaalisen tuen hakemista. Yksilön hyvinvointia sekä voimavaroja lisää myös tieto siitä, että tukea on saatavilla aina, kun hän sitä tarvitsee.

Aiheesta on tehty myös joitakin pro gradu -tutkielmia. Vainion (2009) hoitotieteen pro gradu -tutkielma oli kohdennettu Vantaan kaupungin Suun ja terveydenhuollon hammashoitajille. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten hammashoitajat arvioivat työhyvinvointiaan, johtamista, sosiaalista tukea ja tiimityötä sekä näiden yhteyttä hyvinvoinnin kokemiseen. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää työhyvinvointia kartuttavia sekä heikentäviä tekijöitä. Tutkimustulokset osoittavat, että johtaminen sekä sosiaalinen tuki ovat väylä henkilöstön huomioimiseen, kun taas tiimityön kautta luodaan yhteys työyhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin. Seitsjoki (2008) on puolestaan tutkinut sosiaalityön pro gradu -tutkielmassa yksityisten vanhuspäalveluyritysten työntekijöitä ja mitä sosiaalisen tuen muotoja heidän työyhteisössään on tunnistettavissa. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaalista tukea on mahdollista parantaa monin tavoin työyhteisössä käytyjen kehityskeskusteluiden ja työnohjauksen avulla.

### 3.3 Sosiaalisen tuen muodot

Sosiaalista tukea on tarkasteltu ja luokiteltu tuen antajien etäisyyden ja läheisyyden perusteella sekä sosiaalisen tuen sisällön mukaisesti. Gothoni (1990) on jakanut sosiaalisen tuen epäviralliseen (informal) tukeen, viralliseen (formal) tukeen, sekä näiden välimuotoa toteuttavaan tukeen (Gothoni 1990, 11–12). Cassel (1976) jakaa tuen antajat primaari-, sekundaari ja tertiaaritasoon. Primaaritasoon katsotaan kuuluvaksi oma perhe sekä läheisimmät uskotut henkilöt, *sekundaaritasoon*, kuuluvat ystävät, sukulaiset, naapurit sekä *työtoverit*, tertiaaritaso, kattaa tuttavat ja viranomaiset. Cassel (1976) painotti erityisesti primaaritasoon tuen merkityksellisyyttä ihmisen terveydelle. (Cassel 1976; Kumpusalo 1991, 15 mukaan.)

Sosiaalisen tuen sisällön mukaisista muodoista on käytetty erilaisia määrittelyjä ja sosiaalisen tuen muotoja ovat luokitelleet useat eri tutkijat. Norbeck ja Tilden (1988, 174) ovat jaotelleet ne psykologiseen eli henkiseen/emotionaaliseen tukeen (luottamus, neuvonta, itsearvostusta, tieto), konkreettiseen apuun eli instrumentaaliseen tukeen (suora avunanto, raha, materiaallinen tuki).

Tarkastelen seuraavassa Kumpusalon (1991), Housen (1981), Willsin (1985), Heikkisen (2003) sekä Mikkolan (2006) kategorioiden mukaan sosiaalisen tuen muotoja sekä samuuskien että erojen mukaan (Kumpusalo 1991, 14; House 1981; Vahtera 1993, 21 mukaan; Wills 1985; Vahtera 1993, 21 mukaan; Heikkinen 2003, Mikkola 2006, 44). Wills ja Kumpusalo ovat jakaneet sosiaalisen tuen viiteen eri luokkaan, kun taas House, Heikkinen ja Mikkola ovat luokitelleet tuen neljään eri ryhmään. Kaikki viisi yllä mainittua henkilöä ovat sisällyttäneet luokitukseen *emotionaalisen tuen*, josta House ja Wills käyttävät nimitystä *henkinen tuki*. Willsin henkisen tuen sisältö poikkeaa hieman muiden määrittelyistä, sillä hän mainitsee ihmisellä olevan henkilön, jonka kanssa hän voi puhua erilaisista itsetuntoa uhkaavista asioista ja ongelmista. Muiden neljän henkilön määrittelyissä *emotionaalinen tuki/henkinen tuki* käsittää joitakin seuraavista: kuunteleminen, rohkaisu, empatia, huolenpito, rakkaus, välittäminen, hoitaminen, kannustus, tunteiden oikeutus ja luottamus. Itse käytän emotionaalisen tuen käsitettä.

Toisena sosiaalisen tuen muotona voidaan mainita *arviointituki*, jota House ja Mikkola käyttävät ja josta Heikkinen käyttää nimitystä *arvostustuki*, ja Wills puhuu *sosiaalisesta toveruudesta* ja Kumpusalo *toiminnallisesta tuesta*. Willsin kategoria sosiaalinen toveruus, käsittää mahdollisuuden sosiaaliseen toveruuteen sekä osallistumisen sosiaalisiin toimintoihin. Kumpusalon määrittelyssä puhutaan palvelusta, kuntoutuksesta sekä kuljetuksesta. Kolmen muun kategoriassa mainitaan palaute, kannustus, arviointi, vahvistaminen ja sosiaalinen tasavertaisuus. (Itse käytän arvostustuen käsitettä.)

Kolmas sosiaalisen tuen muoto on *tiedollinen tuki*, jota Kumpusalo, Heikkinen ja Mikkola käyttävät, House ja Wills puhuvat puolestaan *tietotuesta*, tässä kategoriassa puhutaan tiedon välittämisestä, neuvoista, kehoituksista, ohjeista, ehdotuksista, opastuksesta ja harjoituksesta. (Itse käytän tiedollisen tuen käsitettä.)

Neljäntenä sosiaalisen tuen muotona on *välineellinen tuki*, jota käyttävät Heikkinen ja Mikkola ja josta House ja Wills käyttävät nimitystä *apu* ja Kumpusalo *aineellinen tuki*. Tähän ryhmään sisältyy materiaallinen tuki, konkreettinen apu, työtehtävien jako, työpanos, rahan tai ajan antaminen, tavara, apuväline ja lääke. Itse käytän välineellisen tuen käsitettä. Viidentenä kategoriana ovat Willsin *roolituki*, joka käsittää tuen vaikutuksen terveyteen ja voi selittyä sosiaalisten suhteiden olemassaolosta itsestään ja Kumpusalon *henkisen tuen* sisältäen yhteisen aatteen, uskon ja filosofian. Itse en ota tätä kategoriaa tarkasteluun.

Käytän tutkimuksessani Heikkisen (2003) ja Mikkolan (2006) sosiaalisen tuen sisällön mukaista luokittelua, joissa sosiaalinen tuki on jaettu neljään eri luokkaan. Mielestäni Heikkisen ja Mikkolan jaottelut sopivat parhaiten kuvaamaan tutkimukseeni liittyvää sosiaalisen tuen ilmiötä. Tutkimuksessani sosiaalisen tuen kategoriat muodostuvat neljästä eri kategoriasta, eli emotionaalisesta tuesta, arvostustuesta, välineellisestä ja tiedollisesta tuesta (ks. Taulukko 1).

**TAULUKKO 1. Sosiaalisen tuen muodot Heikkisen (2003) ja Mikkolan (2006) mukaan sekä tässä tutkimuksessa käytettävä jaottelu.**

<b>Mikkola (2006)</b> 4 luokkaa	<b>1. Emotionaalinen tuki</b> kuunteleminen, rohkaisu, empatian osoittaminen, tuen tarvitsijan tunteiden oikeutus	<b>2. Arviointituki</b> palaute, viestintää jonka perusteella voi tehdä päätelmiä omasta tilanteesta	<b>3. Tiedollinen tuki</b> tieto, merkityksellisen tiedon välittäminen	<b>4. Välineellinen tuki</b> materiaalinen tuki, konkreettinen apu, työtehtävien jakaminen, työpanos
<b>Heikkinen (2003)</b> 4 luokkaa	<b>1. Emotionaalinen tuki</b> empatia, huolenpito, hoitaminen, rakkauden ja luottamuksen kokemus	<b>2. Arvostustuki</b> tiedolliset teki- jät, kuten kannustus, palaute, arviointi	<b>3. Tiedollinen tuki</b> neuvot, kehotukset, ohjeet, jotka auttavat henkilöä toimimaan	<b>4. Välineellinen tuki</b> materiaalinen apu, työpanos, rahan tai ajan antaminen
<b>Oma luokitteluni perustuu Mikkolan ja Heikkisen luokitteluun</b>	<b>Emotionaalinen tuki</b> empatia, kuunteleminen, rohkaisu, luottamuksen osoitus, tuen tarvitsijan tunteiden oikeutus, huolenpito	<b>Arvostustuki</b> palaute, kannustus, kommunikointi jonka perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä omasta tilanteestaan / asioiden esille tuominen, arviointi	<b>Tiedollinen tuki</b> avoin tiedonsiirto, neuvot, ohjeet, ehdotukset	<b>Välineellinen tuki</b> konkreettinen apu, työtehtävän jakaminen, materiaalinen tuki, työaika

Yllä olevassa taulukossa 1 on nähtävissä sosiaalisen tuen eri muotoja. Aiheen laaja-alaisuuden vuoksi tuen eri osa-alueet menevät osin myös sisäkkäin sekä lomittain. Taulukossa sosiaalisen tuen osa-alueet on laadittu yksinkertaistamaan ja helpottamaan lukijaa seuraamaan tutkielman sisältöä ja tuloksia. Seuraavassa käsittelen sitä, miten eri sosiaalisen tuen muotojen merkitystä on tarkasteltu työelämässä sekä erityisesti suhteessa johtamiseen.

### 3.3.1 Emotionaalinen tuki

Juuti (1988, 236) toteaa, että Suomessa esimiestyön suurimmiksi puutteiksi on nähty vähäinen palkitseminen, innostavuus, sulkeutuneisuus sekä tuen että rohkaisun puute. Tämä on huolestuttavaa, etenkin kun tiedetään, että työyhteisön hyvän ilmapiirin ja yhteistoiminnan synnyttämisen vastuu on esimiehellä. Hänen tehtävänä on siis luoda työyhteisöön avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri, jossa kaikki uskaltavat sanoa mielipiteensä, ehdotuksensa sekä pyytää apua, kun sitä tarvitsevat. Kun työyhteisön jäsenet voivat puhua suoraan vaikeistakin asioista, jää takanapäin puhumiset ja työilmapiiri sekä työkyky säilyvät hyvänä (Kaistila 2005, 8; Lohi & Niiranen 2005, 24). Tilanteissa joissa lähiesimiehellä on mahdollisuus työskennellä lähellä henkilöstöään, ovat odotukset etenkin häntä kohtaa tuolloin myös vaativammat, sillä häneltä odotetaan sekä henkilökohtaista mukanaoloa että vuorovaikutusta, jota ei voida korvata sähköisillä viestimillä tai ilmoitustaululla olevilla tiedotteilla (Juholin 2004, 126–127).

Ellis ja Miller (1994, 91) sanovat, että emotionaalisella tuella on merkittävä vaikutus työhön sitoutumisessa (commitment) ja työssä pysymisessä (retention) sekä työntekijän loppuun palamisen estämisessä. Myös Cooper (1997, 75) on tutkinut emotionaalista tukea kuuntelemisen näkökulmasta. Hän toteaa, että organisaatioissa arvostetaan kuuntelemisen taitoa, koska sen on todettu parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Cooper on kehittänyt organisationaliseen kuuntelemisen kompetenssiin liittyvän mallin, jota voidaan soveltaa suoraan työpaikoilla. Tässä mallissa korostetaan kahta käyttäytymiseen liittyvää tekijää, joita ovat täsmällisyys/tarkkuus (accuracy) sekä tuki (support). Ensimmäisellä tarkoitetaan viestin *sisällön* varmentamista ja tuella puolestaan viestin lähettäjän ja vastaanottajan välisen *suhteen* vahvistamista. (Cooper 1997, 75.) Edellisen kaltaiseen vuorovaikutukseen on mahdollista päästä, kun kuullaan toisen henkilön mielipiteitä ja käydään dialogista keskustelua toinen toistaan arvostaen.

Sosiaalityön asiakastyössä kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää, sen pitäisi olla myös oleellinen osa arjen lähiesimiestyötä. Cooper (1997, 79) tarkentaa täsmällisyyden käsitettä ja toteaa, että siinä kuuntelija osaa erottaa mielipiteet ja faktat toisistaan sekä analysoida faktoja viestin ymmärtämiseksi. Kun kyseessä on hyvä ja täsmällinen kuuntelija hän myös muistaa käydystä keskustelusta tärkeimmät yksityiskohdat. Suhteen vahvistamisella tarkoitetaan viestinnän toisen osapuolen huomioon ottamista, kiinnostuksen osoitusta sekä sanat-



tomasti (nonverbaalisin) että sanallisin (verbaalisin) keinoin kuin myös kykyä saada viestinnän toinen osapuoli tuntemaan olonsa mukavaksi keskustelun aikana. Cooperin tutkimuksen mukaan täsmällisyys/tarkkuus ja tuki korreloivat voimakkaasti keskenään. Cooper (1997, 76) kuitenkin huomauttaa, että vaikka kuuntelemista on tutkittu paljon, vain harvassa tutkimuksessa on keskitytty kuuntelemisen kompetenssin ymmärtämiseen organisaatioissa. Myöskään demografisten taustatekijöiden (esim. työntekijän koulutus, kokemus) ja organisationaalisten muuttujien vaikutusta tai sitä mikä tekee yksilöstä muita yksilöitä paremman tai tehokkaamman kuuntelijan, ei ole juuri selvitetty. (Cooper 1997, 76.) Toisen henkilön viestin ymmärtäminen vaatii kuulijalta hyvää keskittymiskykyä, aitoa kiinnostusta niin henkilöä kuin itse asiaa kohtaan sekä hyviä vuorovaikutustaitoja.

Viestintätilanteissa vastuu on siis siihen osallistuvilla viestijöillä (ks. Norbeck & Tilden 1988, 174). Virtanen ja Isotalus (2009, 225) tukeutuvat Barbeen ja Cunninghamin (1995, 406) sanomaan, jossa todetaan, että ihmisten viestiessä keskenään jakautuu vastuu kommunikoinnin etenemisestä sekä onnistumisesta sekä tuen antajalle että saajalle. Edellä mainitusta voidaan vetää johtopäätös, että elleivät molemmat osapuolet ole tarkkaavaisia ja huomio toisen viestijän sanomaa, niin tuen antaminen ei kohdennu oikealla tavalla, eikä näin ollen välttämättä auta avunhakijan tilannetta. Myös viestin sanoma voidaan ymmärtää väärin, ja näin saattaa syntyä väärinkäsityksiä sekä -ymmärryksiä, elleivät viestijät ole tarkkaavaisia ja huomioi tai tarkenna toisen tai omaa sanomaa.

### **3.3.2 Tiedollinen tuki**

Julkisissa organisaatioissa viestintä on usein jäykkää ja byrokraattista, etenkin jos sen osastot ja yksiköt sijaitsevat fyysisesti eri kohteissa. Luonnollisestikaan ylempi johto ei tunne organisaation henkilöstöä, saatikka heidän työnsä sisältöä, toisin kuin lähiesimies. (Valtionvarainministeriö 1995, 30; ks. Niiranen 2012, 13.) Näin ollen lähiesimiehen yhtenä keskeisenä tehtävänä on luoda innostava ja avoin viestintäilmapiiri, jossa hän voi toimia täysipainoisesti sekä viestintuojan että -viejän roolissa. Viestintä on osa-alueena haastava, koska se ei koskaan onnistu sataprosenttisesti, vaan vaatii yleensä määrätietoista työtä sekä harjoittelua toteutuakseen hyvin (Kaistila 2005,8). Viestintä on kaikkien organisaatiossa toimivien jäsenten vastuulla (Viitala 2003, 217) ja toimiva viestintä on perustyön ja -asioiden yksi onnistumisen edellytys. Näin ollen viestintä tulee nähdä työyhteisön voimavarana eli resurs-

sina, jonka avulla voidaan tiedottaa ja käydä vuorovaikutteista keskustelua työyhteisön omalle ja ulkopuoliselle taholle (Kauhanen 1997, 132). Wiio (1994, 68) on määritellyt viestinnän käyttäytymiseksi eli sosiaalisesti toiminnaksi, joka edellyttää ainakin kaksi viestijää.

Lähiesimiehen vastuulla on selkeyttää ylemmän johdon strateginen kieli henkilöstölle sekä keskustella erilaisista työhön liittyvistä asioista henkilöstönsä kanssa, jotta niiden merkitys tulee arjessa ymmärretyksi ja tutuksi (Lämsä & Uusitalo 2002, 141–142). Erityisesti lähiesimiehen toivotaan kertovan tulevaisuutta sekä muutoksista koskevaa tietoa (Niiranen 1995, 88; Juholin 2004, 116), sillä se on erityisen tärkeää etenkin muutostilanteissa (Viitala 2003, 219). Toisaalta työtapojen sekä erilaisten toimintamallien omaksuminen ei onnistu yksinomaan kommunikoinnin ja viestinnän keinoin. Esimerkiksi, kun työpaikkaan tai -pisteeseen tulee uusi työntekijä, pitkältä vapaalta tai lomalta palaava henkilökunnan jäsen, tarvitaan tällöin laaja-alaisempaa perehdytystä, josta enemmän välineellisen tuen alla.

### 3.3.3 Arvostustuki

Tämä luku on hyvä aloittaa Aaltosen (1999) ytimekkäällä lainauksella: ”*henkilökohtaisten taitojen kehittäminen ja työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja itsekontrollin tarvetta voidaan tyydyttää esim. koulutuksella, taitoihin perustuvalla palkkauksella, matala-profiilisilla organisaatorakenteilla ja urasuunnittelulla*” (Aaltonen 1999, 52). Lähiesimiehen on myös mahdollista luoda työpaikkakulttuuri, jossa hän säännöllisesti keskustelee kahden kesken henkilökuntansa kanssa heidän työtään ja kehittymistä koskevia keskusteluja (Juholin 2004, 116). Tällöin eri osapuolten kesken on mahdollista ratkoa avoimesti pulmallisia tilanteita ja etsiä niihin ratkaisuja. Avoin ja keskusteleva työyhteisö luo myös esimiehelle luontevan tavan tukea työntekijöitä sekä rohkaista heitä muuttamaan tai kokeilemaan erilaisia työtapoja ja -käytänteitä päämääriensä saavuttamiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 92–93, 95.)

Avoimen työskulttuurin vallitessa eli asioista suoraan ja rehellisesti puhumalla työyhteisössä ei synny turhia huhuja (Viitala 2003, 219), vaan työntekijöillä sekä lähiesimiehellä on mahdollisuus antaa yksityiskohtaista vuorovaikutteista palautetta toisilleen. Juholin (2008, 211, 243) toteaa säännöllisen palautteen kuuluvan arjen työyhteisöön, sillä se on avain henkilöstön kasvulle sekä oppimiselle. Myönteisen palautteen kautta ihmisen vastaanottokyky kas-

vaa myös kielteisen ja rakentavan palautteen vastaanottamiseen (ks. Kaistila 2005, 8; Strömmer 1999, 161).

Myönteinen palaute on työntekijälle ensiarvoisen tärkeää ja Kaistilan (2005, 12) mukaan se tulisi antaa avoimesti ja oikea-aikaisesti. Toisin sanoen hyvin suoritetusta työstä ja toiminnasta työntekijän tulee saada positiivista palautetta, kiitosta sekä kannustusta. Mikäli esimiehen täytyy antaa työntekijälle/henkilöstölle kielteistä ja rakentavaa palautetta tulisi se aina antaa tilanteessa, jossa työntekijä on kahdestaan esimiehen kanssa. Rakentavaa palautetta ei saa kohdistaa henkilöön, vaan työsuoritukseen, ja esimiehen tulee tarjota työntekijälle tarvittavaa ohjausta, koulutusta tai muuta tukea työn suorittamiseksi sekä tarjota toimiva malli tehtävästä suoriutumiseen. Oikeudenmukainen rakentava palaute auttaa työntekijää saavuttamaan parempia työsuorituksia. Useat kirjoittajat ovat todenneet, että suomalaisissa organisaatioissa henkilöstölle annetaan liian vähän ja harvoin kiitosta tai palautetta (Kaistila 2005, 8; Juholin 2008, 211, Kauhanen 2000, 132). Aaltonen (1999) toteaaakin, että sosiaalitoimessa johtajat tarvitsevat enemmän uskallusta ja rohkeutta kuulla työntekijöidensä näkemyksiä ja antaa siitä heille myönteistä palautetta.

Lähiesimiehen arjen toimintamallin ollessa työntekijöitä kiittävä ja kannustava luo se työyhteisöön hyvinvoinnin ilmapiirin ja samalla myös innostavan ja uutta kokeilevan työorientaation (Lehtinen 2013; Salminen 2004, 157). Näistä voidaan keskustella myös kehityskeskusteluissa, joissa työntekijä ja lähiesimies käyvät kahdenkeskistä luottamuksellista keskustelua muun muassa työntekijän toiveista ja kehittymismahdollisuuksista työssään. Kehityskeskustelusta enemmän välineellisen tuen alla.

Työntekijän jäädessä ilman kaipaamaansa palautetta työstään, hänellä on mahdollisuus hakea sitä myös itse (Juholin 2008, 243). Ashfordin ja Tsuinin (1991, 253) tutkimuksessa todettiin, että työntekijä, joka hakee palautetta aktiivisesti, pärjää työssään todennäköisesti paremmin kuin passiivisempi työkaverinsa, sillä aktiivisesti palautetta hakeva henkilö on paremmin selvillä suoriutumisestaan suhteessa tavoitteisiinsa. Saadun palautteen ja informaation täsmällisyyteen vaikuttaa se, onko palaute myönteistä vai kielteistä sekä myös se tapa, jolla henkilö hakee palautetta.

Ashford ja Tsui (1991, 254) pitävät kielteisen palautteen aktiivista hakemista erityisen tärkeänä, sillä toisin kuin myönteistä palautetta, kielteistä palautetta annetaan harvoin spontaanisti. Täten yksilöillä, jotka aktiivisesti hakevat kielteistä palautetta on usein tarkempi käsitys kyvyistään ja suoriutumisestaan kuin passiivisemmilla yksilöillä. Tutkijat toteavat myös myönteisen palautteen olevan tärkeää, sillä se kertoo siitä, mitä yksilö tekee hyvin ja mitä hänen tulisi tehdä siis jatkossakin.

Ashfordin ja Tsuinin (1991, 254) tutkimuksen mukaan yksilöt eivät välttämättä käyttäydy rationaalisesti palautetta (arvostustukea) etsiessään. Yksilöt voivat aktiivisesti hakea tai vältellä tietyytyypistä, kielteistä tai myönteistä palautetta. Juholin (2008, 248) toteaa, että myönteisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, mikäli henkilö ei ole tottunut siihen, saaden hänet tuntemaan hämmennystä ja vaivautuneisuutta. Kielteinen palaute saatetaan kokea itsetuntoa ja egoa uhkaavana ja näin ollen kielteistä palautetta saatetaan välttää (ks. myös Juholin 2008, 245, 250). Palautehakuinen käyttäytyminen voidaan myös joissakin tilanteissa liittää joko myönteisiin tai kielteisiin mielikuviin palautetta hakevasta henkilöstä. Se, millainen mielikuva ja käsitys tästä henkilöstä syntyy, riippuu muun muassa palautteen tyyppistä. Sillä mikäli henkilö hakee myönteistä palautetta, voidaan tämä tulkita epävarmuutena sekä tarpeena saada tukea toiminnalleen. Sen sijaan kielteisen palautteen etsiminen voi vahvistaa mielikuvaa siitä, että palautteen etsijä haluaa suoriutua työstään hyvin ja on valmis kehittämään toimintaansa. (Ashford & Tsui 1991, 255.)

### 3.3.4 Välineellinen tuki

Perehdytys on yksi osa organisaation toimintaa, joka alkaa jo rekrytointitapahtumasta, ellei jopa jo aiemminkin esimerkiksi hakijan mielikuvista kyseisestä työpaikasta. Kuitenkin varsinainen perehdyttäminen alkaa, kun työntekijä valitaan ja hän saapuu organisaatioon. (Juholin 2008, 233.) Kauhanen (2000, 141) on listannut työpaikan perehdytykseen liittyviä oleellisia osa-alueita. Ensimmäinen liittyy työyhteisöön perehdyttämiseen, toinen työpaikkaan perehdyttämiseen sekä kolmas työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Työyhteisön perehdyttämisessä työntekijän tulisi oppia tuntemaan 1) työpaikkansa sekä sen toiminta-ajatus sekä arvot että tavat. Työpaikkaan perehdyttäminen pitää sisällään 2) työpaikan ihmiset, asiakkaat sekä työtoverit. Työnopastus tarkoittaa 3) omaa työtä sekä siihen liittyviä odotuksia. Juholin (2008, 236) toteaa, että hyvä perehdytys on prosessinomainen:

ennen töiden aloittamista, töiden aloittamisen alkuvaiheessa sekä muutaman kuukauden kuluttua työyhteisöön tulosta.

Strömmer (1999, 261) sanoo perehdytyksen olevan käyntikortti organisaatioon, sillä hyvä perehdytys tukee työntekijöiden viihtymistä sekä pysyvyyttä organisaatiossa. Kauhanen (1997, 61–62; Kauhanen 2000, 83) mainitsee, että vastuu perehdytyksestä on lähiesimiehällä, joka halutessaan voi delegoida sen toiselle henkilölle. Ensiarvoisen tärkeää on, että perehdytys toteutetaan mahdollisimman pian sekä tarkasti henkilön tullessa organisaatioon, jotta voidaan välttyä tarpeettomilta erehdyksiltä, vahingoilta sekä ennen kaikkea tapaturmilta. Yleensä organisaatioissa on laadittu perehdytyskansio paperiversiona ja/tai sähköisenä versiona, jossa on esitetty tärkeimmät asiat sekä ydinkohdat. Perehdytykseen varattu aika huomioidaan sen mukaisesti onko työntekijä uusi, koulutustausta, työkokemuksen määrä ja laatu, aikaisempi työkokemus ja siinä toteutetut työtehtävien tyypit. Laaksonen (2003, 62) tuo esille, että uuden työntekijän perehdyttäminen auttaa häntä sopeutumaan työyhteisöön sekä tukee ja edistää hänen oppimistaan nopeammalla syklillä työtehtäviin sekä työkuultuuriin. Hyvä ja johdonmukainen perehdytys auttaa työyhteisön eri osapuolia solmimaan vuorovaikutussuhteita toistensa kanssa. Hyvin toimiva palaverikäytäntö tukee myös henkilöstön sosiaalisten suhteiden syntymistä sekä kommunikaatioita, josta seuraavaksi lisää.

Kaistila (2005) toteaa säännöllisten palaverien olevan asiantuntijaorganisaatioissa tärkeitä yhteistyötilanteita, tiedonsiirto on tällöin reaaliaikaista ja se tavoittaa helposti eri osapuolet. Työyhteisön jäsenillä on mahdollista saada yhtä aikaa tietoa esimerkiksi siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä on suunnitteilla. Palavereissa mahdollistuu myös kasvokkainen dialoginen keskustelu, jossa jäsenet voivat yhteisten pohdintojen, ideoiden sekä erilaisten asioiden käsittelyn kautta tuoda esiin mielipiteensä sekä luoda uudenlaisia toimintalinjoja, ratkaisuja ja päätöksiä. Työyhteisön yhtäaikaisen kokoontumisen ja tiedonsiirron ansiosta turhat oletukset ja epäluulot hälvenevät, ja ihmiset oppivat puhumaan asioista suoraan. Palaveria voidaan käyttää myös työntekijöiden sitouttamisen välineenä, kun puheenjohtajan vetovastuuta kierrätetään. (Kaistila 2005, 8–9.) Toisin sanoen lähiesimies voi antaa puheenjohtajan tehtävät myös jollekin henkilökunnan jäsenelle. Juholin (2004) toteaa, että puheenjohtajalla on palavereissa keskeinen rooli ja hänen vastuullaan on pitkälti ilmapiirin ja keskustelevuuden taso. Palavereiden hyöty kasvaa, kun niissä vallitsee avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, sillä tällöin ihmiset rohkenevat kysyä asioista suoraan sekä tuoda esille omia näkö-

kantojaan ja mielipiteitään (Vataja ym. 2007, 358). Puheenjohtajan vastuulla on huolehtia siitä, että kaikki osallistujat saavat tasapuolisesti puheenvuoroja sekä sovituissa asioissa ja aikatauluissa pysytään (Juholin 2004, 133–134). Työelämässä vaaditaan monenlaista viestintää sekä monipuolisia viestintätaitoja, joista yhtenä tärkeänä osa-alueena voidaan mainita kehityskeskustelun, josta seuraavaksi enemmän.

Juuti ja Vuorela (2004, 107–108) toteavat kehityskeskustelun olevan yksi osa henkilöstöhallintoa sekä johtamisen työkalu, sillä se on lähiesimiehen ja hänen vastuualueellaan työskentelevän työntekijän etukäteen sovittu kahdenkeskinen keskustelu. Kehityskeskustelu rakentuu tietyn kaavan mukaisesti, keskustelun tulee olla säännöllistä ja sille asetetaan päämäärät eli tavoitteet. Säännöllisesti toteutuvilla kehityskeskusteluilla luodaan yhteys esimiehen ja työntekijän välille, jossa heidän on mahdollista kehittää yhteistyötä. Hyvin toimiva kehityskeskustelu tarjoaa sekä työntekijälle että esimiehelle luonnollisen väylän ohjauksen, tiedon vaihdon sekä tavoitteiden tarkastelulle kuin myös avun ja tuen tarjoamiselle (Seitsjoki 2008).

Toisin sanoen kehityskeskustelussa avautuu luvallinen foorumi, jossa molemmat osapuolet sekä työntekijä että esimies voivat antaa palautetta toisilleen, heitä sitoo samat pelisäännöt, eli asianmukainen ja rauhallinen toimintatapa sekä kehittävän palautteen vastaanottaminen (Kaistila 2005, 9; ks. Laaksonen 2003, 63; Viitala 2002, 197). Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 22.96) sanovat, että kehityskeskustelun tavoitteena on osallistujien vastavuoroinen dialogi, jossa tulee vallita molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus, mielipiteenvapaus sekä vuoropuhelu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehityskeskustelun kautta työntekijälle avautuu mahdollisuus vaikuttaa omaan urasuunnitelmaansa, sillä keskustelussa työntekijä voi ilmaista kehittymistoiveensa työn ja ammatillisuuden osalta (Kaistila 2005, 9; Niiranen ym. 2010, 149). Näin kehityskeskustelut tukevat työntekijän ammatillista kasvua, osaamista sekä kehittymistä (Strömmer 1999, 197). Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvän kehityskeskustelun pohja luodaan hyvällä etukäteissuunnittelulla, riittävällä ajan varaamisella sekä rauhallisen tilan ja ilmapiirin luomisella. Näin myös työntekijä saa kokemuksen sekä tunteen siitä, että hän on arvostettu työyhteisön jäsen ja hänen työstään ollaan kiinnostuneita. Toisin sanoen työntekijä saa näin tunnustusta itselleen olevansa yksi ja tärkeä osa organisaation henkilöstöä (Vainio 2009).

Nykyisin kehityskeskustelu on aikalailla vakiinnuttanut paikkansa lähes jokaiseen organisaation, tosin vielä on jonkin verran työpaikkoja, joiden esimiehet kokevat, etteivät he ehdi käydä henkilöstönsä kanssa kehityskeskusteluja (Strömmer 1999, 197; Juuti & Vuorela 2004, 107–108). Tämä on ikävää, sillä kehityskeskustelu on osa yhteistoimintaa ja sen tulisi olla jokaisen työntekijän oikeus, samoin kuin ihmissuhdetyötä tekevien työntekijöiden oikeus työnohjaukseen, josta alla enemmän.

Ellis ja Miller (1994, 91) sanovat, että välineellinen (instrumentaalinen) tuki sekä apu auttavat estämään emotionaalista loppuunpalamista sekä vähentävät depersonalisaation riskiä. Esimerkiksi työnohjaus ihmissuhdetyön tukimuotona auttaa käsittelemään työssä ilmenneitä vaikeita asioita sekä tukee myös työntekijän työssä jaksamista. (Edellä mainittua tukimuoto voitaisiin liittää sekä emotionaaliseen tukeen että arvostustukeen, mutta tässä tutkielmassa kehityskeskustelu on liitetty välineelliseen tukeen).

Karvinen-Niinikoski (2009, 78) selostaa, että työnohjausta on toteutettu USA:ssa jo 1800-luvun loppupuolella, jolloin myös sosiaalityö on ammatillistunut. Suomessa työnohjaus on otettu sosiaalialan käytänteisiin laaja-alaisemmin 1980-luvulla, tuolloin aloitettiin myös järjestelmällinen ammattilaisille suunnattu työnohjaajakoulutus. Työnohjauksen keskeisenä tehtävänä on ammatillisen osaamisen ja kehittymisen sekä työssä jaksamisen kuin myös hyvinvoinnin tukeminen (Punkainen 2012, 24). Työnohjaus on sosiaalialalla ja etenkin sosiaalityössä koettu välttämättömänä, sillä työ on ihmissuhde- ja vuorovaikutustyötä vaikeissa elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa. Asiakassuhteet saattavat jatkua pitkään ja voivat olla myös henkisesti hyvin kuormittavia (Karvinen-Niinikoski 2009, 80) ja voimavaroja kuluttavia. Myös työhön sisältyvien alituisten muutosten ja uudistusten sietäminen ja vastaanottaminen helpottuu, kun niitä voidaan pohtia työnohjaustilanteissa (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 18) joko kahden kesken työnohjaajan tai työnohjausryhmän kanssa. Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho ja Salonen (2007, 22) toteavat, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus työnohjaukseen heidän niin halutessaan. Työnohjauksen tulee perustua luottamukseen, säännöllisyyteen sekä pitkäkestoisuuteen, jossa vetäjänä toimii aina organisaation ulkopuolinen ja koulutuksen saanut työnohjaaja. Vastuu työnohjauksen saatavuudesta on työnantajalla, jota hänen tulee tarjota alaisilleen.

### 3.4 Sosiaalisen tuen vaikuttavuus

Sosiaalinen tuki on tärkeä elementti työyhteisön toiminnassa, etenkin sen vuoksi, että sillä on vaikutusta vuorovaikutussuhteisiin, hyvinvointiin sekä työilmapiiriin. Sosiaalisen tuen avulla on mahdollista ratkoa haasteellisia tilanteita ja purkaa erilaisia tunnetiloja sekä kuormittavien asioiden painolastia. Sosiaalinen tuki vahvistaa yksilön identiteettiä ja lisää yhteenkuuluvuuden sekä jatkuvuuden tunnetta. (Mikkola 2006, esipuhe). Mikkola (2006, 12) toteaa, että työyhteisössä lähiesimiehen ja työntekijän välinen sosiaalinen tuki todentuu arjen työssä sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi erilaisten tilanteiden yhteydessä ja päätösten tekemisessä.

Hafford-Letchfield (2006, 108) toteaa, McLeaniin ja Andrewiin (2000) nojaten, että työntekijät jotka eivät saa sosiaalista tukea kokevat arvottomuuden tunnetta sekä stressiä, joka saattaa johtaa myös loppuunpalaamiseen (burnout), emotionaaliseen eli tunnepitoiseen ylikuormittumiseen sekä mataliin henkilökohtaisiin suorituksiin kuin myös todellisuuden tunteen heikentymiseen (depersonalisaatio). Sosiaalityössä depersonalisaatio saattaa näkyä esimerkiksi ihmissuhdetyötä tekevän henkilön kyynisyytenä tai innostuksen puutteena (Koskela 2003, 18). Ellisin ja Millerin (1994, 91) tutkimuksessa todetaan, että supporttiivisellä kommunikaatiolla työyhteisössä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työssä jaksamisessa ja loppuunpalamisen estämisessä. Mikkola (2006) kertoo supporttiivisessä viestinnässä korostuvan tuen vuorovaikutuksellisuuden, joka on sekä sanallista että sanatonta käyttäytymistä. Supporttiivisen viestinnän taustavoimana toimii pyrkimys toisen henkilön auttamisesta. Toisin sanoen kyseessä on vastavuoroinen prosessi, jossa erilaisia avun hakemiseen sekä antamiseen liittyviä viestejä tuotetaan ja sekä tulkitaan (ks. Norbeck & Tilden 1988, 174).

Työyhteisöissä työskentelee pitkään alalla toimineita henkilöitä, joilla on työn tuoma kokemus sekä hiljaista tietoa, toisaalta myös vasta opintonsa päättäneitä ja työuraansa aloittelevia noviiseja. Näiden henkilöiden vastavuoroinen supporttiivinen vuorovaikutus kehittää työntekijöiden osaamista eli yksilön taitoja sekä ammatinhallintaa joka voidaan ymmärtää usean toimijan yhteisvaikutuksena (ks. Hakkarainen & Jääskeläinen 2006, 77). Ehtona on, että työyhteisön toimintakulttuuri mahdollistaa ja vahvistaa edellä mainittuja toimintaja käyttäytymismalleja sekä tarjoaa sopivia foorumeita kuten ajan ja paikan työntekijöiden kohtaamisiin ja kommunikointiin (ks. Juholin 2008, 72–73).



Toisin sanoen emotionaalinen tuki on vaikuttavampaa kuin välineellinen tuki, mutta välineellinen (instrumentaalinen) tuki saattaa sananmukaisesti pelastaa ihmisen hengen (konkreettinen apu hätätilanteessa) (Hyyppä 1997, 128). On myös todettu, että välineellisen tuen saatavuuteen vaikuttaa sosiaalisen verkoston laajuus, eli mitä kattavampi sosiaalinen verkosto, sitä suuremmat mahdollisuudet yksilöllä on saada välineellistä tukea (rahaa, välineitä, erilaista konkreettista apua), jolloin myös kasvoista kasvoihin kohtaaminen korostuu (Gothoni 1990, 12). Huomioitavaa on, että osa sosiaalityöntekijöistä työskentelee ilman kollegiaalista tukea, sillä pienissä kunnissa saattaa työskennellä vain yksi sosiaalityöntekijä ja hänen lähiesimiehensä työpiste saattaa sijaita useiden kymmenien kilometrien päässä. Täten voidaan olettaa, että lähiesimiehen ja henkilöstön välinen sosiaalinen tuki ja etenkin kasvokkainen kohtaaminen onnistuu hyvin harvoin ja yhteydenpito toteutuu useimmiten sähköisten viestimien avulla ja välityksellä.

### **3.5 Sosiaalisen tuen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä**

Työyhteisössä lähiesimiehen tulee huomioida työntekijät yksilöllisinä ja persoonallisina henkilöinä, jotka kokevat asioita yksilöllisesti sekä omakohtaisista lähtökohdista käsin. Sillä kuten Mikkola (2006, 38) toteaa, niin sosiaaliseen tukeen ja sen kokemiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yksilön persoonallisuus, arvomaailma, sukupuoli, elämäntilanne tai kulttuuriset tekijät (Callaghan & Morrisey 1993, 208; Mikkola 2006, 38 mukaan). Myös Bowlingin, Beehrin ja Swaderin (2005, 485-486) tutkimuksessa ilmeni, että vastavuoroisuudella ja persoonallisuudella on vaikutusta sosiaalisen tuen vastaanottamiseen ja antamiseen työssä. Esimerkiksi ulospäinsuuntuneisuus edustaa persoonallisuuspiirrettä, joka reagoi erilaisiin tilanteisiin herkästi myönteisesti. Näin ollen ulospäinsuuntuneet henkilöt eivät ehkä kovin herkästi keskustele työnsä kielteisistä puolista, sillä he kokevat etupäässä myönteisiä asioita työssään.

Toisinaan henkilöiden eriävät näkökannat saattavat johtaa tilanteeseen, jossa tuki ei auta tai tukea ei tarkoituksellisesti haluta antaa toiselle osapuolelle. Virtanen ja Isotalus (2009, 226) huomauttavat, että tukea ei aina välttämättä kohdenneta tuen hakijan auttamiseksi, tai tuki on puutteellista. Tuen puutteeseen saattaa olla syynä osapuolten eriävät mielipiteet

asioista ja niihin liittyvistä ongelmista tai näkemyserot siitä onko kyseinen henkilö vastuussa ongelmaan ja sen problematiikkaan. Sosiaalisen tuen tutkimuksissa on tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa tuen antamisen tilannetekijöihin.

Goldsmith ja Fitch (1997, 455–470) tarkastelivat millainen vaikutus kontekstilla, vuorovaikutussuhteella ja kulttuuriin liittyvillä tekijöillä on siihen, miten sosiaalista tukea, kuten neuvojen antamista (tiedollinen tuki) tulkitaan ja arvioidaan työyhteisössä. Tutkijat totesivat, että moninaiset ja usein keskenään ristiriitaiset tavoitteet ja lopputulemat ovat sidoksissa neuvonantamiseen. Sillä neuvonantaminen toimii usein tiedollisena (informationaalisenä) tukena arkipäivän stressi-, ongelma- ja päätöksentekotilanteissa. Lisäksi tiedolliseen tukeen liitettiin attribuutteja, jotka olivat ristiriidassa keskenään. Joissakin tilanteissa arvostettiin rehellistä mielipidettä, vaikkakin mielipide tai neuvo saattoi olla ristiriidassa vastaanottajan oman näkemyksen ja mielipiteen kanssa. Jossain toisessa tilanteessa ja kontekstissa arvostettiin kannustavaa lähestymistapaa, jossa tuen vastaanottajan näkökulmaa ja mielipidettä tuettiin olemalla vastaanottajan kanssa samaa mieltä.

Goldsmithin ja Fitchin (1997, 470) tutkimuksen mukaan neuvonantaminen (tiedollinen tuki) oli sidoksissa identiteettiin sekä vuorovaikutussuhteeseen liittyviin tekijöihin, kuten läheisyys, huolenpito, kontrolli, kunnioitus, kiitollisuus, autonomia, tasa-arvoisuus ja kompetenssi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksissa, joissa arvioidaan kuinka ja miksi neuvonantaminen hyödyttää yksilöä, tulisi ottaa huomioon sekä emotionaaliset että informaationaaliset (tiedolliset) arvot, vuorovaikutussuhteeseen ja identiteettiin liittyvät tekijät, yksilökohtaiset sosiaalisen tuen funktiot sekä negatiiviset ja positiiviset lopputulemat. Myös Virtanen ja Isotalus (2009) huomauttavat, että neuvonantaminen voi myös liittyä huolenpitoon ja läheisyystekijöihin, jotka on yleensä liitetty emotionaaliseen tukeen tiedollisen tuen sijaan. Sillä on hyvin otaksuttavaa, että läheiseltä ihmiseltä kaivataan omakohtaisempaa tukea kuin esimerkiksi tuttavalta. (Virtanen & Isotalus 2009, 226.) Esimerkiksi työyhteisössä tukea saatetaan pyytää tai ottaa vastaan mieluiten sellaiselta työ-kaverilta joka koetaan itselle läheisemmäksi ja jonka kanssa henkilökemiat toimivat hyvin.

Neuvon- ja avun antamista saattaa vaikeuttaa tuen antajan kokemien riittämättömyys ja ehkä neuvottomuus etenkin tilanteessa, jossa tuen hakija toivoo häneltä konkreettista ja toimivaa tukea tilanteeseensa (Virtanen ja Isotalus 2009, 226). Burlison, Holmström ja Gilstrap (2005) toteavat, että ihmiset aktivoituvat tuen antamiseen erityisesti tilanteissa joissa heidän 1) tavoitteena on yksilön onnistunut auttaminen sekä 2) arvio omista kyvyistä tuen

antamisessa sekä toivotun lopputuloksen saavuttamisessa että 3) käyttäytyminen sosiaalisten sääntöjen mukaisesti esimerkiksi sopiva viestintätapa ja -tyyli (Burlison, Holmström & Gilstrap 2005, 470–471; Virtanen & Isotalus 2009, 226 mukaan).

Sukupuolen merkitys tulee esille Housen, Umbersonin ja Landisin (1988, 304) tutkimuksessa, jonka mukaan naiset näyttävät antavan ja saavan enemmän tukea kuin miehet sekä omaksi että muiden hyväksi, joka toisaalta aiheuttaa heille psykologista taakkaa (ks. myös Vahtera 1993, 119). House kollegoineen (1988) toteaa vielä, että naisten runsaampi tuen antaminen liittyy osittain sosiaalisen ympäristön rakenteisiin sekä naisiin kohdistuviin odotuksiin. Naiset todennäköisemmin kuin miehet tarjoavat tukea perheelleen ja ystävilleen, ottavat vastuun lastenhoidosta ja ovat työtehtävissä, joissa on tarjottava tukea muille. Westmyer ja Myers (1996, 191) mainitsevat, että naiset arvioivat sosiaaliseen tukeen, huolenpitoon, konfliktin hallintaan ja itsetunnon tukemiseen liittyvät taidot tärkeämmiksi kuin miehet. Tunnetusti sosiaali- ja terveydenhuollon alat ovat naisvaltaisia toimialoja, samoin myös johtajuus on eriytynyt sukupuolen mukaan siten, että naiset toimivat yleensä henkilöjohtajina naisvaltaisilla aloilla (Työterveyshuolto. Työelämän eriytyminen).

Bowling ja kumppanit (2005, 476, 486) sanovat, että tutkijoilla ei ole kovin paljon tutkimustietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sosiaalisen tuen antamiseen ja vastaanottamisen määrään, mutta on todettu, että sosiaalisen tuen antaminen oli positiivisesti yhteydessä tuen vastaanottamisen kanssa.

Goldsmith ja Fitch (1997, 455) ovat tarkastelleet sosiaalista tukea kommunikatiivisesta näkökulmasta käsin ja jaotelleen tuen symboliseen ja retoriseen ulottuvuuteen. Symbolinen ulottuvuus tarkoittaa Goldsmithin ja Fitchin (1997, 455) mukaan sitä, että vastaanotetun tuen vaikutus ja teho ovat sidoksissa siihen, miten tuen vastaanottaja tulkitsee toimenpiteitä ja niiden merkityksiä (ks. Mikkola 2006, 39). Retorisella ulottuvuudella Goldsmith ja Fitch tarkoittavat puolestaan sitä, että tilanteet, joissa sosiaalista tukea annetaan pitävät sisällään moninaisia tavoitteita ja lopputulemia. Näin ollen tehokkaat viestijät ovat niitä, jotka osaa- vat hyödyntää diskurssiivisia menetelmiä ja lähestymistapoja tavalla, joka sopii edellä mainittuihin tarpeisiin ja tavoitteisiin.

### 3.6 Saatu ja havaittu sosiaalinen tuki

Mikkola (2006) toteaa, että sosiaalinen tuki tulee operationaalista tutkimuksen näkökulman mukaan, joka voi olla joko tuen antajan eli osoitettu (*provided*) tai *tuen saajan* eli tuen vastaanottajan näkökulma. Vastaanottajan näkökulmasta tuki on mahdollista määritellä joko *havaituksi* (*perceived*) tai *saaduksi* (*received*) *tueksi*. Havaittu tuki voidaan määritellä siten, että henkilö tietää ja kokee tuen olevan saatavilla jos hän sitä tarvitsee. Saatu tuki on puolestaan toteutunutta vuorovaikutuksellista tukea, jota henkilö on kokenut saaneensa. Tuen saajan näkökulmasta kyse on siis subjektiivisesta kokemuksesta. Saadun ja havaitun tuen laatua sekä määrää voi arvioida vain tukea tarvitseva tai saava henkilö itse. Tosin erottelu saadun ja havaitun tuen välillä ei ole yksinkertaista (Stewart 1993, 3; Mikkola 2006, 34 mukaan), ja myös käsitteiden suomentaminen tuo omat haasteensa ilmiöiden merkitysten tuottamiseen. (Mikkola 2006, 33–34.)

### 3.7 Sosiaalisen tuen merkitys kuormittavissa työtilanteissa

Sosiaalista tukea voidaan käyttää voimavarana kuormittavassa tilanteessa työelämässä, sillä sen on todettu toimivan puskurina työn vaatimuksesta johtuvasta rasittumisesta (Vahtera & Soini 1994, 27). Huomioitavaa on, että kun on kyse työstä aiheutuvasta kuormittumisesta ja työhön liittyvistä ongelmista tulee sosiaalista tukea saada erityisesti esimieheltä ja työtovereilta (Vahtera 1993, 87–88).

Hyypä (1997, 119) määrittelee hallinnan (*coping*) niiksi keinoiksi, jotka ihminen ottaa käyttöön ja joiden avulla hän voi toimia vaikeissa ja kuormittavissa elämäntilanteissa. Toisin sanoen hallinnan voidaan todeta olevan stressaavien tilanteiden (psykkisen kuormituksen) käsittelyä siten, että niistä aiheutuva luonnollinen ahdistus helpottuisi. Stressistä eli henkisesti rasittavasta tilasta on kyse silloin, kun ihminen ei koe sitä omalle hyvinvoinnilleen haittana.

Vahtera ja Soini (1994) toteavat työnhallinnan rakentuvan muun muassa työtyytyväisyydestä, työhön sitoutumisesta, työsuorituksesta sekä työmotivaatiosta. Hyvään työnhallintaan liitetään vähemmän ruumiillista ja henkistä oireilua, työstä poissaoloja sekä työntekijöiden vaihtuvuutta huonoon hallintaan verrattuna (Spector 1986; Vahtera & Soini 1994,

18 mukaan). Työntekijän suoriutumiseen työtehtävästään sekä hallinnan tasoon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten sukupuoli, koulutus, tiedot ja taidot, motivaatio, fysiologia sekä terveydentila (Vahtera 1993, 1; Vahtera & Pentti 1997, 11). Työntekijällä saattaa olla myös tiettyjä odotuksia sekä toiveita työtä kohtaan, jotka toisinaan toteutuvat, toisinaan taas eivät (ks. Vahtera 1993, 1). Esimerkiksi vasta valmistuneella sosiaalityöntekijällä saattaa olla työstä erilainen mielikuva, kuin mitä se todellisuudessa on, eli odotukset työstä saattavat tuottaa pettymyksen. Uuden työntekijän tilanne on myös aina uusien asioiden kohtaamista, oppimista ja sisäistämistä, vaikka hänellä olisi työhön hyvin soveltuva koulutus. Vahtera ja Pentti (1997, 11) toteavat, että työntekijän kyvyt ja taidot kehittyvän ajan ja kokemuksen myötä, myös hänen kykynsä asettaa yhä vaativampia tavoitteita sekä selviytyä yhä haastavimmista tehtävistä kasvavat taitojen myötä.

Tutkimuksissa on todettu työn vaatimusten, työnhallinnan ja sosiaalisen tuen sekä terveyden välillä olevan toisiinsa vaikuttava yhteys (ks. Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990; Vahtera & Pentti 1997, 11 mukaan). Hyvä työnhallinta tukee työntekijän luottamusta mahdollisuuksistaan selviytyä haastavissa tilanteissa ja mahdollistaa myös uuden oppimisen (Vahtera 1993, 41). Mikäli työntekijällä on heikko työnhallinta ja häneen kohdentuu työssä paljon vaatimuksia, sairastumisen riski kasvaa (Vahtera & Pentti 1997, 10).

Lähiesimiestyössä olisi tärkeää kyetä tukemaan työntekijöitä työn organisoinnissa sekä määrittelemään heidän tehtävänkuvaukset siten, että työ ei kuormita tekijäänsä liikaa ja heidän työnhallinta pysyy hyvänä. Aaltonen (1999, 52) kuvaa lyhyesti ja ytimekkäästi työnhallinnan vahvistavia tekijöitä olevan: työnkuvien selkeys, työkurin taso, palkan vaikutus työmotivaatioon, vastuun ja tunnustuksen sekä ihmissuhteiden merkitys. Vahtera (1993,1) puolestaan mainitsee, että työnhallintaan liittyviä seikkoja ovat myös työntekijän konkreettiset mahdollisuudet selviytyä työn tuomista vaateista, jotka riippuvat monista eri tekijöistä, kuten esimerkiksi sitoutumisesta työhön. Vahtera ja Soini (1994, 20) toteavat, että vaikka työntekijälle olisi asetettu alhaisemmat työn tavoitteet tai päämäärät, mutta jos hän siitä huolimatta on jatkuvasti tilanteessa, jossa hän ei kykene käyttämään hallintaa, niin sillä saattaa olla haitallisia vaikutuksia työntekijälle.

Työnhallinta on erittäin monisyinen ilmiö, sillä siihen kuuluu useita eri osa-alueita, joista tämän tutkimuksen kannalta oleellisin on itsenäinen työskentely ja sen mahdollisuus. Työntekijän omatessa hyvän työnhallinnan hän voi toimia itsenäisesti ja vaikuttaa niihin toimintoihin tai olosuhteisiin, jotka auttavat häntä saavuttamaan sekä organisaation että

henkilökohtaisten näkemysten mukaisesti asetetut tavoitteet ja päämäärät (Vahtera & Soini 1994, 19, 23, 29).

Työelämässä vaikuttamismahdollisuudet tarkoittavat työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa pitkäkestoisiin tai kertaluonteisiin asioihin tai hankkeisiin (Juholin 2008, 144). Soini kollegooneen (2002, 16, 19) toteaa, että työntekijän tulisi voida valita hyvistä ja toimivista toimintatavoista itselleen parhaiten soveltuvimman sekä mielekkäimmän tavan toteuttaa työtä. Kirjoittajat huomauttavat (Soini ym. 2002), että mitä vastuullisempia työtehtäviä henkilö suorittaa, sitä suuremmassa määrin hänelle tulisi suoda valinnanvapautta sekä päätäntävaltaa työtavan valitsemisessa ja päättämisessä. Esimerkiksi työntekijän tulee voida vaikuttaa työtehtäviinsä sekä päättää niiden suorittamisjärjestyksestä, käytettävistä työmenetelmistä, työtahdista, työssä tarvittavista työvälineistä, töiden jaosta ihmisten kesken, aikatauluksesta sekä työajan sijoittumisesta työpäivään tai pidemmälle aikavälille. Edellä olevia vaikuttamismahdollisuuksia nimitetään vaakasuoraksi eli horisontaaliseksi vaikuttamiseksi. Etenkin yksipuolisissa työtehtävissä vaakasuora vaikuttaminen nähdään hyvin tärkeänä työntekijän oikeutena. Soini ym. (2002) toteavat, että työaikojen säätely ja joustot nähdään myös yhtenä tärkeänä työntekijän vaikuttamismahdollisuuksina. Näitä voidaan toteuttaa esimerkiksi liukuvan tai joustavan työajan puitteissa. (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähtenmäki ja Utriainen 2002, 22.)

Pystysuora eli vertikaalinen vaikuttaminen on laajemmalle ulottuvaa kuten esimerkiksi työntöön puitteisiin sekä työtä säänteleviin pelisääntöihin vaikuttamista. Työntekijän tulisi voida toteuttaa myös pystysuoraa vaikuttamista yli hierarkiarajojen. Erityisesti työntekijöiden tulisi saada käyttää tietotaitoaan ja osallistua sekä vaikuttaa töiden suunnitteluun ja toteutukseen, josta hyötyvät niin työntekijät kuin työnantajakin. (Soini ym. 2002, 22). Juholin (2008) toteaa, että useat arkityöhön kohdenneet uudistukset onnistuvat parhaiten, kun kuullaan asianomaisia työntekijöitä. Organisaatioissa päätäntävaltaa käyttävien toimijoiden tulisi aina tiedottaa henkilöstölle kustakin tulevasta kehityshankkeesta ja meneillään olevasta hankkeesta tavoite sekä elinkaari. (Juholin 2008, 149, 153–154.)

Vataja kollegooneen (2007, 358) tuo esille, että sosiaalityön luonteeseen kuuluu tietynlainen autonomia eli itsemääräämisoikeus, kuitenkin työtä leimaa kiire sekä vähäiset resurssit, joten työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet työssä ovat heikentyneet. Kiire sekä niukat resurssit lisäävät sosiaalityössä haastetta miten työt voitaisiin järjestää niin, että eri työtehtävien välille saataisiin tasapaino. Lohi ja Niiranen (2005, 55) toteavat, että sosiaali-

työntekijöiden kiire haastaa myös lähiesimiehen työtä ja hänen johtamistapaa, sillä henkilöstö tarvitsee esimiehen tukea esimerkiksi töiden järjestämiseen sekä rajaamiseen. Lähiesimiehen ja organisaation johdon mukaantulo henkilöstön töiden rajaamiseksi on samalla konkreettinen osoitus ja lupa töiden priorisoimiseksi, näin myös johtotaso pysyy ajan tasalla henkilöstön työmäärästä sekä tarpeesta. Mikkola (2009, 36) toteaa, että työyhteisössä työntekijän vaikuttamismahdollisuus työuupumuksen ehkäisemisessä on merkitsevämpää kuin esimiehen antama sosiaalinen tuki.

## **4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA METODISET VALINNAT**

### **4.1 Tutkimusongelma ja siihen vastaaminen**

Tutkimukseni on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tavoitteena on selvittää millaisia käsityksiä kunnissa toimivilla sosiaalityöntekijöillä on lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta sekä millaisia vaikuttamis- ja hallintamahdollisuuksia sosiaalityöntekijät voivat käyttää työssään.

Olen erityisesti kiinnostunut siitä, onko lähiesimieheltä saatu tuki ollut riittävää? Missä tilanteessa tai tehtävässä sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa erityisesti lähiesimiehensä sosiaalista tukea? Lisäksi on tutkittu vaikuttaako vastaajien ikä, sosiaalialan työkokemus tai koulutus siihen, missä määrin sosiaalityöntekijät kokevat saavansa sosiaalista tukea lähiesimieheltään?

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen tuki on jaoteltu sisällön mukaisesti neljään eri luokkaan: emotionaaliseen ja tiedolliseen sekä välineelliseen että arvostustukeen (ks. luku 3; taulukko 1). Näkökulmana on tuen saajan näkökulma ja tarkastelen sekä havaittua että saatua tukea interpersoonallisena eli lähiesimieheltä saatuna tukena.

### **4.2 Lomakekysely aineistonkeruun menetelmänä**

Käytän tutkimuksessani kvantitatiivista tutkimusotetta. Se soveltuu tutkimukseeni parhaiten, koska tutkin lähiesimiehen antaman sosiaalisen tuen yhteyttä vastaajien ikään, työkokemukseen sekä koulutukseen. Kyse on edellä mainittujen tekijöiden välisistä kytköksistä tai niiden puutteesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on asioiden kuvaaminen numeroiden avulla sekä erilaisten kuvioiden ja taulukoiden välityksellä, joiden tehtävänä on selkeyttää ja havainnollistaa tuloksia sekä niiden ymmärrettävyyttä. (Heikkilä 2004, 16.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisin tapa kerätä aineisto on tehdä se survey- eli kyselytutkimuksen menetelmin. Kyselyssä keskeisenä elementtinä on järjestelmällisesti



lomakkeelle laaditut strukturoidut kysymykset, jotka esitetään kaikille vastaajille juuri samalla tavalla eli ne ovat standardoituja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 180, 182–183; Metsämuuronen 2006, 213; Heikkilä 2004, 16, 50.) Vastaaja ympyröi tai rastittaa kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista itselleen omakohtaista kokemusta tai mielipidettä lähimpänä olevan vaihtoehdon. Kyselytutkimuksessa voi suljettujen kysymysten joukossa olla myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla tutkija saa vastauksesta erilaista näkökulmaa yhdellä kysymyksellä useamman sijaan. Tämä kysymys on yleensä suunnattu siten, että se jo valmiiksi suuntaa vastaajan ajattelua. Avoin kysymys sijoitetaan kyselylomakkeelle useimmiten tilanteissa, joissa tutkija ei entuudestaan tunne vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2004, 16, 49–50.) Sitä kannattaa käyttää myös silloin jos vaihtoehtojen määrittäminen on etukäteen mahdotonta tai tutkija ei voi luetella niitä suuren määrän vuoksi (Vehkalahti 2008, 25).

Kyselytutkimuksissa käytetään usein mittarina Likert-asteikkoa (Likert scale), etenkin silloin kun mitataan tutkittavien ihmisen subjektiivista kokemusta asiasta (Metsämuuronen 2006, 102). Likert-asteikko kokoaa yhteen joukon väittämiä, jotka ovat oleellisen tärkeitä tutkimuskohteelle. Merkittävien väittämien löytämiseksi tutkijan tulee perehtyä tutkittavaan ilmiöön tarkasti, jotta hän voi rakentaa laadukkaita mittareita kyselylomakkeeseen. (Robson 1993, 257.) Tutkija voi käyttää myös valmiita mittareita (Vehkalahti 2008, 12) tai hän voi ideoida ja luoda mittareita yhdessä pienryhmän jäsenten kanssa. Robsonin (1993) mukaan väittämien tulisi ilmaista sekä myönteistä että kielteistä asennetta kyseessä olevaan tutkimuskohteeseen. Kielteisten ja myönteisten asenneväittämien tulisi olla kyselylomakkeessa satunnaisessa järjestyksessä. Erittäin kielteisiä ja myönteisiä väittämiä tulisi välttää, sillä ne voivat johtaa siihen, että kaikki vastaajat vastaavat väittämiin samalla tavalla eli välttämällä äärimmäisiä vastausvaihtoehtoja. Robson (1993) esittää yleisimmän Likert-asteikon vaihtoehdon, joka on viisiportainen vastausasteikko: 1) täysin eri mieltä, 2) joksseenkin eri mieltä, 3) ei osaa sanoa, 4) joksseenkin samaa mieltä 5) täysin samaa mieltä (vrt. Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 40, 45). Vehkalahti (2008, 35–36) painottaa, että asteikon rakenteen tulee kulkea selkeästi ääripäästä toiseen, ja etenkin asteikon keskellä tulee olla neutraali vaihtoehto, esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tämä saattaa estää vastaamatta jättämisen, ja on näin ollen parempi vaihtoehto kuin kokonaan puuttuva tieto. Hän pitää myös tärkeänä, että ”en osaa sanoa” vaihtoehdon sijoittamista lomakkeelle harkitaan tarkoin, sillä se ei välttämättä kuvaa neutraalia vaihtoehtoa asteikossa. Yhden mallin mu-

kaan se voitaisiin sijoittaa omaksi kohdakseen asteikon ulkopuolelle, sillä tämä vastaus on myös tärkeämpi kuin puuttuva tieto. (vrt. yllä Robson 1993).

Kyselytutkimuksen yhtenä hyvänä ominaisuutena voidaan pitää sitä, että siinä mahdollistuu paremmin arkaluontoisten kysymysten esittäminen kuin esimerkiksi henkilökohtaisessa haastattelussa (Heikkilä 2004, 20). Tutkimukseni kyselylomake sisälsi kysymyksiä, joiden voidaan ajatella olevan vastaajalle arkoja tai henkilökohtaisia. Tämä oli yhtenä syynä siihen, miksi käytin strukturoitua kyselylomaketta. Muita oleellisia syitä lomakkeen käyttöön oli se, että näin saisin vastauksia moneen eri kysymykseen suuremmalta joukolta siitäkin huolimatta, että vastaukset ovat yksiselitteisempiä kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2006, 184.) Tosin Hirsjärvi kollegoineen (2006, 183) toteaa, että kvantitatiivista tutkimusta ei voida kuitenkaan yksioikoisesti nimetä pinnalliseksi, sillä tutkija voi loitontua tutkittavista tai olla heitä lähellä olipa kysymyksessä sitten kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. Myös Töttö (1999) korostaa näkemystä, että kumpakaan edellä mainittua tutkimuksen lähestymistapaa ei tule yksioikoisesti määrittellä joko syvälliseksi tai kapea-alaiseksi tiedon tuottamisen menetelmäksi (Töttö 1999, 42). Ensinnäkin kyselytutkimuksen luokittelu joko heikoksi tai vahvaksi aineistonkeruun menetelmäksi määrittäytyy hyvin pitkälti siitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut laatimaan lomakkeen kysymykset sekä niihin sisältyvät vastausvaihtoehdot vastaajan näkökulmasta katsottuna. Toisin sanoen kuinka hyvin tutkija on osannut etukäteen minimoida väärinkäsitysten syntymistä rakentamalla ja sisällyttämällä hyviä ja vastaajan näkökulmasta oikein kohdennettuja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja kyselylomakkeeseen. Toisekseen tutkijan tulee kyetä valitsemaan aineistolle analyysitapa, joka antaa vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2006, 184, 212.) Tutkimuksen lopulliseen onnistumiseen vaikuttavat tutkijan tekemät valinnat ja teot eri tutkimusprosessin vaiheissa.

Kyselyn heikkoudeksi luetaan myös epätietoisuus siitä, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti (Hirsjärvi ym. 2006, 183). Toisaalta Heikkilä (2004) toteaa, että kyselyssä vastaajalle mahdollistuu sujuva tapa antaa myös kielteisiä sekä ojentavia vastauksia. Edellä mainitut seikat ovat oleellisia sen vuoksi, että kyselytutkimuksen vastauslomakkeet muodostuvat yleensä valmiista väittämistä, mittareista ja vastaaja valitsee niistä itselleen sopivimman vaihtoehdon (Heikkilä 2004, 16, 19, 51.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein survey-tutkimusta, jossa tutkimusaineisto kerätään tarkoin suunniteltujen kyselylomakkeiden avulla. Lomake rakentuu yleensä valmiista yhdenmukaisista vaihtoehtoista, mutta mukana voi olla myös avoimia kysymyksiä. Tutkijan tulee perehtyä perusteellisesti tutkimuksen aihealueeseen ja määrittellä hyvin tutkimuksen viitekehys, jotta laadukkaiden mittareiden luominen onnistuu. Hyvin suunnitellut ja valmistellut mittarit sekä selkeästi muotoillut tutkimuskysymykset mahdollistavat vastaajan sujuvan vastaamisen. Näin helpotetaan vastaajan tilannetta ja vältetään luomasta hänelle epä tietoisuutta ja arvailua siitä mitä tutkija tarkoittaa kysymyksillä. Tutkijan velvollisuus on laatia tutkimuskysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta sekä vastaaja että tutkija välttyvät turhilta väärinkäsityksiltä. Tavanomaista on käyttää kyselylomakkeessa Likert-asteikkollisia mittareita, joka perustuvat usein 5- tai 7-portaisiin asteikkoihin kuten esimerkiksi: ”täysin samaa mieltä” – ”täysin erimieltä” oleviin skaaloihin.

### 4.3 Kyselylomakkeen kehittäminen ja muotoilu

Kyselylomakkeen kehittely, muotoilu ja rakentamisen aloitin tammikuussa 2011. Ensimmäiseksi tutustuin sosiaalisen tuen ilmiöön, käsitteisiin sekä sen eri muotoihin. Keräsin myös tutkimukseni ilmiöön soveltuvia eli sosiaalista tukea ja työhyvinvointia käsitteleviä aiempia tutkimuksia (Vahtera 1993; Lehto & Sutela 2008; Mänttari-van der Kuip 2008; Seitsjoki 2008; Vainio 2009), joiden mittareita ja kyselylomakkeen rakennetta tarkastelin perusteellisesti. Tavoitteenani oli löytää sopiva mittaristo tutkimukseeni. Kun sitä ei löytynyt, kehitin ja rakensin useiden aikaisempien tutkimusten mittareista omaan tutkimukseeni sopivia ja luotettavia kysymyksiä ja kysymyspatteristoja.

Mittarin muokkaaminen aloitetaan tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja teorian pohjalta, koska tavoitteena on luoda mittareita, jotka mittaavat tutkittavaa ilmiötä. Mittarin luotettavuudesta kertoo se, miten hyvin käsitteet on operationalisoitu. Operationalisoiminen tarkoittaa käsitteille annettavaa ja mitattavissa olevaa määritelmää. Metsämuuronen (2006) huomauttaa, että tutkijan tulee ymmärtää, että käsitteet eivät voi täysin kuvata ilmiötä, vaan aina jää jotain selittämättä. (Metsämuuronen 2006, 44–45, 64.)

Kyselylomakkeen konkreettinen laatiminen eteni syklimäisesti ja suunnitteluvaiheessa jaoin lomakkeen rakenteen kolmeen eri osa-alueeseen: taustatiedot, organisaatio sekä työ, työtehtävät ja sosiaalinen tuki. Ensimmäiseksi laadin taustatietoja koskevat kysymykset (esim. sukupuoli, syntymävuosi, korkein suoritettu tutkinto, työkokemus, palvelusuhde, työaika, työ- tai virkanimike). Seuraavaksi suunnittelin organisaatiota käsitteleviä kysymyksiä (esim. lähiesimiehen työpiste, lähiesimiehen nykyisessä virassa oloaika, lähiesimiehen työnkuva). Viimeiseen osioon, työ, työtehtävät ja sosiaalinen tuki, käytin eniten aikaa. Näiden kysymysten ja patteristojen esivalmistelu ja laatiminen sujui suhteellisen mutkattomasti, mutta mittariston lopulliseen muotoon saattamiseen kului paljon aikaa, etenkin hiomista sanojen, virkkeiden kuin kysymystenkin osalta. Kyselylomakkeen laadintaan sain paljon ideoita Mänttari-van der Kuipin (2008), Seitsjoen (2008) sekä Vainion (2009) pro gradu-tutkielmista sekä Vahteran (1993), Lehto & Sutelan (2008) tutkimuksista.

Testasin kyselylomaketta maaliskuussa 2011 ystäväni ja läheisteni avulla, jotka antoivat vielä viime hetken vinkkejä lomakkeen huolittelemista ja korjaamista varten. Kyselylomake muodostuu kahdesta osiosta eli taustatietoja ja sosiaalista tukea käsittelevistä osaluista (liite 3).

#### **4.4 Kyselytutkimuksen toteutus**

Tutkimukseni on lomakekyselynä toteutettu kokonaistutkimus, joka käsittää Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakuntien sosiaaliasemien sosiaalityöntekijät. Vuonna 2011 Pohjois-Pohjanmaan kuntia oli yhteensä 47 ja Kainuun maakunnassa kuntia oli yhdeksän (9), joten kysely toteutettiin kaikkiaan 56 kunnassa. Kunnat joissa tutkimus toteutettiin poikkeavat hyvin paljon toisistaan, sillä osa on pieniä kuntia ja osa kaupunkeja. Kainuun maakuntamallissa on myös omat erityispiirteensä. Näin ollen sosiaalitoimistot sekä niiden työkuultuuri ja työtavat saattavat poiketa paljon toisistaan.

Otin yhteyttä kuntien perusturvajohtajiin, johtaviin sosiaalityöntekijöihin tai vastaaviin henkilöihin kunnan sosiaalipalvelutoimistoon tai sosiaali- ja terveystalouteen riippuen kyseessä olevan kunnan hallintorakenteesta. Yhteydenotot suoritin sähköpostin välityksellä, jonka mukana lähetin saatekirjeen (liite 1). Kirjeessä kerroin tutkimuksestani sekä tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseeni. Pyysin saatekirjeen vastaanottajien

lähettämään minulle heidän kuntansa tai toimistonsa sosiaalityöntekijöiden sähköpostiosoitteet, jotta voisin lähettää heille sähköisen Internet-pohjaisen kyselylomakkeen tutkimukseeni vastaamista varten.

Ensimmäiset saatekirjeet lähetin vuoden 2011 huhti- ja toukokuun vaihteessa, jonka jälkeen sain muutamia sähköpostiosoitteita, sekä kolmesta kunnasta pyynnön täyttää ja lähettää heille tutkimuslupa-anomuksen. Lähetin tutkimuslupapyynnöt kuntiin toukokuun 2011 aikana, jotka kaikki hyväksyttiin. Koska osa kuntien yhteyshenkilöistä ei ollut reagoinut sähköpostiviestiini lähetin heille uuden viestin. Jos tänäkään jälkeen ei kuulunut yhteydenottoa, yritin tavoittaa esimiehiä puhelimitse, joista osan tavoitin. Sain ensimmäiset sosiaalitoimistoissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden sähköpostiosoitteet toukokuussa 2011, jolloin lähetin heille sähköpostin välityksellä saatekirjeen sekä linkin Internet-pohjaiseen kyselylomakkeeseen (liite 2).

Käytin tutkimukseni empiirisen aineiston keräämisessä Internet-pohjaista kyselylomaketta, jonka tuotin Jyväskylän yliopiston tietohallinnon mrInterview-ohjelman avulla. Internet-pohjainen kyselylomake on käytännöllinen, suhteellisen vaivaton sekä nopea tapa vastata kyselyyn. Se nopeuttaa myös tiedon käsittelyä, sillä vastaukset voi siirtää suoraan SPSS -ohjelmaan.

Aineistonkeruun yhteydessä pyysin tutkimushenkilöiltä tunnistetiedoksi heidän sähköpostiosoitteensa. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkkailla tutkimushenkilöiden aktiivisuutta sekä karhuta vastaamatta jättäneiltä henkilöiltä kyselyyn vastaamista. Samalla se mahdollistaa suuremman vastausprosentin sekä lisää tutkimuksen onnistumisen mahdollisuutta. Osalle tutkimushenkilöistä lähetin kyselyn toistamiseen, mikä lisäsi jonkin verran vastaajien määrää. Kolmatta kertaa en enää lähettänyt kyselyä, sillä ajattelin sen häiritsevän vastaajien vapaaehtoisuutta kyselyyn vastaamisesta. Tutkimushenkilöiden tunnistetiedot poistin heti aineistonkeruun päätyttyä heidän yksityisyytensä suojaamiseksi.

## 4.5 Kokonaistutkimus ja kato

Tutkittavaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi eli populaatioksi. Mikäli kyseessä on kokonaistutkimus, tutkitaan tällöin koko perusjoukko (ks. Holopainen & Pulkkinen 2003, 27; Hirsjärvi ym. 2006, 168–169; Vehkalahti 2008, 45). Kvantitatiivisissa tutkimuksissa kokonaistutkimuksen tekemistä puoltaa perusjoukon pienuus, varsinkin, jos yksiköiden lukumäärä jää alle sadan (Heikkilä 2004, 33).

Kyselytutkimuksissa on tavallista, että iso osa jättää kyselyyn vastaamatta. Lisäksi osa vastaajista vastaa kysymyksiin niin puutteellisesti, että heidän vastauksensa joudutaan kokonaan hylkäämään. Kyselytutkimuksissa kato saattaa olla suurta, 20–30 %, jopa enemmänkin (Hirsjärvi ym. 2006, 184; Metsämuuronen 2006, 602; Vehkalahti 2008, 44).

Kyselylomakkeen linkki lähetettiin 150 sosiaalityöntekijälle, joista kyselyyn vastasi 70 työntekijää. Tutkimuksen palautusprosentti oli 46,7 prosenttia. Yksitoista tutkimushenkilöä oli lopettanut vastaamisen jo kyselyn alkuvaiheessa, joten poistin vielä näiden tutkimushenkilöiden vastaukset tarkastelusta. Lopulliseen analyysiin sisällytin 59 sosiaalityöntekijän vastaukset. Kolme vastaajaa oli vastannut puutteellisesti, kuitenkin siten, että tutkimuksen kannalta relevantteihin kysymyksiin oli vastattu. Lopullinen vastausprosentti on siis 39,3 prosenttia (N = 59). Naisia tutkimushenkilöistä oli 93,2 prosenttia (n = 55) ja miehiä 6,8 prosenttia (n = 4). Vastaajista nuorin oli 25-vuotias, vanhin 64 vuoden ikäinen.

Tutkimuksen vastausprosentti jäi kovin alhaiseksi. Syynä tähän on varmaankin useita eri tekijöitä. Ensinnäkin kyselyn ajankohta ei ollut paras mahdollinen, eli kesäaika, jolloin useimmat työntekijät ovat lomalla. Toisekseen myös sosiaalityöntekijöiden arkinen kiire sekä ehkä väsyminen usein toistuviin kyselypyyntöihin ja -vastaamisiin ei houkutellut kyselyyn vastaamista. Osa vastaajista oli lopettanut vastaamisen heti alkuunsa, mihin saattoi vaikuttaa käytännön syyt, kuten se, että kesken jäänyttä vastaamista ei voinut enää jatkaa seuraavina päivinä. Tällöin vastaaminen tuli aloittaa uudestaan, mikä aiheuttaa turhautumista ja väsähtämistä vastaamiseen. Kyselyn keskeyttäminen saattoi johtua myös muista akuuteista yhteydenotoista, kuten puheluihin vastaamisista tai kollegan konsultaatiosta.

## 4.6 Aineiston analyysimenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen on hyvin monivaiheista ja se vaatii etenkin aloittelevalta tutkijalta syvää paneutumista eri menetelmiin ja testeihin sekä näiden taustateorioihin. Tutkijan tulee ymmärtää millaiset analyysimenetelmät soveltuvat hänen aineistonsa analysoimiseen parhaiten. Tämä puolestaan vaatii tutkijan ja aineiston välistä vuorovaikutteista suhdetta.

Aineiston analysoinnissa käytin SPSS 18.0 for Windows -ohjelmaa (*Statistical Package for the Social Sciences*). Aineistoon tutustumisen aloitin graafisia kuvia piirtämällä ja tarkastelemalla erilaisia kuvioita, taulukoita sekä tunnuslukuja. Kuvioita ja tunnuslukuja havainnoimalla sain ensikosketuksen aineistooni, minkä jälkeen järjestelin ja tiivistin aineiston informaatiota. Informaation tiivistäminen mahdollistaa ja helpottaa aineiston jatkokäsittelyä.

Seuraavassa kerron aineistoni tärkeimmistä järjestelyistä ja käyttämästäni menetelmästä. Aloitan ensimmäiseksi kyselylomakkeen pohjalta valittujen muuttujien uudelleen luokituista, koska osa taustamuuttujista luokiteltiin uudelleen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Seuraavaksi kuvaan hieman muuttujan asteikon kääntämisestä yhdensuuntaiseksi. Tämän jälkeen käyn läpi faktorianalyysia, josta saatua tietoa hyödynnettiin summamuuttujien rakentamisessa. Lopuksi kerron summamuuttujien dikotoimisesta. Käyttämäni menetelmien kuvaamisen aloitan yksisuuntaisesta varianssianalyysista (*ANOVA*), T-testistä ja seuraavaksi siirryn tyyppittelyyn, jota käytin avoimen kysymyksen analysoinnissa. Luvussa 4.7 kirjoitan lyhyesti tutkimuseettisistä pohdinnoista.

### Uusien muuttujien muodostaminen ja muuttujien kääntäminen

Uudelleenkoodauksessa alkuperäisten muuttujien arvot luokitellaan tiiviimmäksi informaatioksi. Uudelleenkoodaukset suoritettiin kyselylomakkeelta poimituille ikämuuttujalle, koulutustaustamuuttujalle, ja sosiaalialan työkokemusmuuttujalle (ks. taulukko 2). Nämä jaoteltiin siten, että kaksiluokkaisen ikämuuttujan iäkkäämpien ryhmä rakentui vuosina 1947–1960 syntyneistä ja nuorempien ryhmä muodostui vuosina 1961–1986 syntyneistä vastaajista. Seuraavaksi muodostettiin kaksiluokkainen koulutustaustamuuttuja, jossa luokat jaettiin esitetyn kysymysrunгон perusteella loogisesti kahteen eri osa-alueeseen. Täl-

löin ylempään koulutustaustaluokkaan jakautuivat: *Tieteellinen lisensiaatti- tai tohtoritutkinto, ammatillinen lisensiaattitutkinto (esim. erikoissosiaalityöntekijän koulutus), maisterin tutkinto pääaineena sosiaalityö tai pääainetta vastaavat opinnot, maisterin tutkinto, pääaineena jokin muu kuin sosiaalityö, eikä pääainetta vastaavia opintoja sosiaalityössä.* Alempaan koulutustaustaluokkaan tulivat: *kandidaatin tutkinnot, AMK -tutkinnot sekä alempi korkeakoulututkinto.* Lopuksi luokiteltiin kolmiluokkainen sosiaalialan työkokemusmuuttuja, jossa luokittelu suoritettiin seuraaviin ryhmiin: 0–2 vuotta, 3–10 vuotta ja 11–37 vuotta (ks. taulukko 2).

**TAULUKKO 2. Sosiaalityöntekijöiden ikä, sosiaalialan työkokemus ja koulutusmuuttajat luokiteltuna (% , n).**

	%	n
<b>Ikä</b>		
nuoremmat	50,9	29
iäkkäämmät	49,1	28
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>	<b>57</b>
<b>Sosiaalialan työkokemus</b>		
0–2 vuotta	10,2	6
3–10 vuotta	39,0	23
11–37 vuotta	50,8	30
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>	<b>59</b>
<b>Koulutus</b>		
alemmat	37,4	22
ylemmät	62,6	37
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>	<b>59</b>

Taulukosta 2 voidaan havaita, että vastaajien ikäjakaumassa ei juuri ollut eroa, sillä nuorempia (25–50 vuotta) oli vain 1,8 prosenttia enemmän kuin iäkkäämpiä (51–64 vuotta) vastaajia. Taulukosta on nähtävissä, että vastaajissa oli eniten pitkään sosiaalialan työtä tehneitä sosiaalityöntekijöitä (50,8 %). Koulutustaustan osalta ylempään tutkintoon suorittaneita oli eniten eli runsaasti yli puolet vastaajista (62,6 %). Yli puolet (55,8 %) olivat niitä, jotka olivat suorittaneet pääaineena sosiaalityön tai pääainetta vastaavat opinnot. Toiseksi eniten oli AMK -tutkintoon suorittaneita (15,3 %) työntekijöitä (ks. liite 6).



Kyselylomakkeessa oli samaa asiaa mittaavia, mutta erisuuntaisia mittareita. Näin ollen summamuuttujia ei voitu muodostaa suoraan, vaan mittarit täytyi kääntää siten, että osioiden asteikot olivat samansuuntaisia. Näin varmistetaan, että kaikki mittarin osiot mittaavat samaa asiaa (Ernwall, Ernwall & Kaukkila 2002, 158; Metsämuuronen 2006, 104) ja voidaan suorittaa teoreettisesti mielekäs tulkinta.

Rakentamassani kyselylomakkeessa suurin osa kysymyksistä on Likert-asteikollisia muuttujia, jotka koostuvat klassisesta viisiportaisesta asteikosta. Asteikon arvo 1 tarkoittaa ”erittäin paljon tai täysin samaa mieltä” ja arvo 3 ”en samaa enkä eri mieltä” sekä arvo 5 ”erittäin vähän tai täysin eri mieltä”. Pääosin kaikki kysymykset on rakennettu myönteisinä, joukossa on myös muutama kielteisestä lähtökohdasta käsin muotoiltu kysymys, jonka yhteydessä on suoritettu muuttujan kääntäminen eli rekoodaus. Näin kysymysväittämä on rakennettu samansuuntaiseksi mitaten samaa asiaa. Arvostustuen kysymyspatteristossa (K 26) kysymykset 4 ja 5 on käännetty päinvastaiseksi, jolloin arvo 1 kuvaa arvoa 5 eli *täysin eri mieltä* ja arvo 3 mittaa *neutraalia* ja arvo 5 kuvaa arvoa 1 eli *täysin samaa mieltä*. Näin kaikki arvostustuen mittarit ovat samansuuntaisia. Myös hallintamahdollisuuden summuuttujan (K 32) kiirettä edustavan kysymyksen asteikot menivät erisuuntaisesti, joten kohdat 5 ja 6 on uudelleenkoodattu samoin kuin kysymys 26. Näin kysymyspatteristo kiireen mittaristot ovat samansuuntaisia ja mittaavat samaa asiaa.

### **Eksploratiivinen faktorianalyysi**

Eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA, *Explorative Factor Analysis*) on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään löytämään muuttujajoukon piirteistä piileviä tekijöitä eli latenteja yhdenmukaisuuksia, faktoreita (Metsämuuronen 2006, 615). Faktorianalyysi on ryhmittelyn apuväline (ks. Ernwall ym. 2002, 157; Erätuuli ym. 1994, 46), jonka avulla tutkija voi selvittää muodostuuko useista annetuista vastauksista yksi tai useampi faktori, kuvaten tiettyä ominaisuutta sekä mahdollista tulosten hyödyntämisen tulosten tulkinnassa. Analyysissä ei ole voimakkaita etukäteisoletuksia faktoreiden lukumäärästä tai siihen kytkeytyvistä muuttujista. Tavoitteena on siis tiivistää informaatiota ja analyysi soveltuu hyvin mittarin rakentamiseen sekä sen toimivuuden testaamiseen (Räikkönen 2012), sillä useinkaan ei ole tarkoituksenmukaista liittää suurta muuttujamäärää yhteen, vaan etsiä muutama luotettava osamittari kuvaamaan tarkasteltavaa ilmiötä. Analyysi soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkijalla on jo tietoa muuttujien taustalla ole-

vasta teoriasta (Metsämuuronen 2006, 615, 617), kuten esimerkiksi summamuuttujia tuottaessa (ks. Heikkilä 2004, 248–249). Kutsun jatkossa eksploratiivista faktorianalyysia lyhyemmin faktorianalyysiksi, tarkoittaen edellä mainittua analyysimenetelmää.

Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin käyttö oli tarkoituksenmukaista, sillä sen avulla voitiin suuren muuttujajoukon informaatiota tiivistää sekä ryhmitellä faktoriksi tai useammiksi faktoreiksi. Toisin sanoen faktori muodostuu muuttujista, jotka korreloivat vahvasti keskenään, mutta heikosti muiden kanssa (ks. Ernwall 2002, 160; ks. Metsämuuronen 2006, 140–141; Heikkilä 2004, 249). Tutkijan tulee voida nimetä faktorit järkevästi sisällön mukaisesti (Metsämuuronen 2006, 615, 655; Erätuuli ym. 1994, 52) eli yhteistä piirrettä kuvaavalla yläkäsitteellä (Ernwall ym. 2002, 161; Heikkilä 2004, 248). Faktorianalyysissa tulosten tulkinta on siis suuressa roolissa (ks. Vehkalahti 2008, 96, 98, 109). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkkoja tutkimushypoteeseja etukäteen ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli taustateoria oli tutkittavien muuttujien taustalla, joka auttoi nimeämään faktoreita sisällön mukaisesti.

Eksploratiivisen faktorianalyysin toteuttamiseen sisältyy neljä eri vaihetta: ensimmäiseksi lasketaan mukaan tulevien muuttujien välinen korrelaatiomatriisi, jonka muodostumisen perusteella arvioidaan eli estimoidaan faktoreiden lataukset, jotka puolestaan rotatoidaan eli kierretään (Metsämuuronen 2006, 617, Heikkilä 2004, 248). Rotatoinnissa alkuperäistä faktoriakselia muutetaan, jotta analyysin lataukset saadaan helpoimmin tulkittavaan muotoon (Erätuuli ym. 1994, 55–56). Rotaatiomenetelmät voidaan suorittaa suorakulmarotaatiolla (*orthogonal rotation*), jossa faktorit eivät korreloi keskenään tai vinokulmarotaatiolla (*oblique rotation*), jossa faktorit voivat korreloida keskenään (ks. Metsämuuronen 2006, 620, 634; Vehkalahti 2008, 104). Yleisimpiä suorakulmarotaatioita ovat esimerkiksi Varimax- ja Quartimax-rotatit ja vinokulmarotaatioita ovat Promax-rotatio sekä Oblimin-rotatio (*Direct Oblimin*), jossa minimoidaan latausten väliset ristitulot. Tässä tutkimuksessa käytettiin vinokulmaista Oblimin-rotatiota, jossa faktorit voivat korreloida keskenään, sillä tutkittaessa vastaajien asenteita ja mielipiteitä faktoreiden on tarkoituksenmukaista korreloida keskenään. (Metsämuuronen 2006, 620, 634.)

Faktorianalyysissa oletuksena on, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita, jolloin muuttujien tulee olla hyvällä järjestysasteikolla mitattuja (esim. Likert-asteikko). Näin ollen tässä tutkimuksessa käytetty järjestysasteikollinen eli viisiportainen Likert-asteikko soveltui hyvin käytettäväksi faktorianalyysiin. Kommunaliteetti (*communality*) kertoo siitä,

kuinka suuri osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktoreiden avulla. Muuttujan kommunaliteetin ollessa lähellä yhtä, faktorit pystyvät selittämään sen vaihtelun melkein kokonaan. Mitä pienempi kommunaliteetin arvo on, sitä vähemmän faktorit selittävät muuttujan vaihtelusta. Mikäli muuttujan lataukset eivät ylitä arvoa .30, tulee harkita sen poistamista analyysistä. Tosin sisällöllisistä syistä analyysiin voidaan tarvittaessa ottaa mukaan myös muuttujia, joilla on alhaisempi kommunaliteetti. On huomiotavaa, että otoskoko tulisi muotoutua siten, että kutakin muuttujaa kohden tulisi olla ainakin viisi havaintoa. (Metsämuuronen 2006, 621, 632, 635.)

Ominaisarvo (*eigenvalue*) kertoo, kuinka hyvin faktorit selittävät muuttujien vaihtelua. Metsämuuronen (2006) mukaan jatkoanalyysiin kelpuutetaan yleensä sellaiset faktorit joiden ominaisarvo (*Initial Eigenvalues*) on suurempi kuin yksi. Selitysosuus eli korrelaatiokertoimen neliö kertoo siitä, kuinka suuri osuus kaikkien mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää faktorin avulla. Faktorin selitysvaikutus paranee selitysosuuden kasvaessa. Koko analyysin selitysosuus saadaan laskemalla kaikkien faktoreiden selitysosuudet yhteen. Tämä summa kertoo siitä, kuinka suuri osuus kaikkien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää kaikilla löydettyillä faktoreilla. (Metsämuuronen 2006, 364, 626, 643.)

Faktorianalyysin muuttujien latautumisen löytämiseksi voidaan valita useista eri vaihtoehdoista sopivin. Yksi vaihtoehto on pääkomponenttianalyysi, toisena suurimman uskottavuuden menetelmä (*maximum likelihood estimation*). Yleisimpänä menetelmänä pidetään pääakselifaktorointia (*principal axis factoring/PAF*) (Metsämuuronen 2006, 603, 638, 639; Kannasoja 2006, 55), jota myös tässä tutkimuksessa käytettiin.

### **Summamuuttujan rakentaminen**

Faktorianalyysin tulosten perusteella muodostettiin samaa ilmiötä mittaavista muuttujista summamuuttujia. Kyse on siis sisällöllisesti yhtenevien muuttujien yhteen laskemisesta. (Metsämuuronen 2006, 518, 637.) Käytin hyväkseni faktorianalyysissä saatua tietoa summamuuttujien toteuttamisessa, sillä summamuuttujien avulla on mahdollista muodostaa suuremmasta muuttujajoukosta sisällöllisesti järkeviä muuttujaryhmiä eli faktoreita (Ernwall ym. 2002, 160–161). Koska aineistostani puuttui tietoja (N = 55–59), laskin yhteen kullekin faktorille latautuneiden muuttujien arvot, jonka jälkeen jaoin summan muuttujien

määrällä. Tällaisista summamuuttujista käytetään nimitystä keskiarvomuuttuja, (Ernwall ym. 2002, 157–160) joita luodaan käyttämällä ohjelman mean-operaatiota. Tällöin puuttuva tieto huomioidaan ja vältytään liialta harhalta (Metsämuuronen 2006, 520, 545–546).

Tärkeää on tarkistaa, että summamuuttujien luotettavuus (*reliabiliteetti*) eli yhdistettävien muuttujien sisäinen johdonmukaisuus on tarpeeksi vahva, jotta niiden yhdistäminen on mielekästä. Summamuuttujien sisäistä yhtenäisyyttä mitataan Cronbachin alfa - kertoimella, jonka tulisi olla yli 0.6. (Ernwall ym. 2002, 158; Metsämuuronen 2006, 461.) Mikäli Cronbachin alfa -luku jää alhaiseksi (*alle 0.6*), tutkimukset tulokset ja johtopäätökset eivät ole enää luotettavia (Erätuuli ym. 1994, 104), tosin Metsämuuronen (2006, 460–461) mukaan .60 raja ei ole enää ehdoton edellytys. Tässä tutkimuksessa alin reliabiliteettiarvo oli .68 ja ylin .93.

Summamuuttujien luomisen jälkeen ne dikotomisoitiin kaksiluokkaisiksi eli jaettiin kahteen eri luokkaan. Jakaminen tehtiin, jotta saataisiin selville kumpaan dikotomian puoleen (paljon vai vähän) erilaisia sosiaalisen tuen muotoja saaneet kuuluivat. (Metsämuuronen 2006, 350.) Tällöin on mahdollista verrata paljon tai vähän tukea saaneita ryhmiä toisiinsa. Summamuuttujien jakaminen on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, kuten mediaanin, keskiarvon tai keskipisteen kohdalta. Tässä tutkimuksessa jakaminen toteutettiin Likert-asteikon keskipisteestä, joka oli numero kolme, skaalan ollessa 1–5. Tällöin arvoa kolme pienemmät luvut saivat uudeksi arvoksi yksi. Kolme ja sitä suuremmat luvut saivat arvokseen kaksi. (Kannasoja 2006, 74–75.)

### **Yksisuuntainen varianssianalyysi ja T-testi**

Varianssiperheeseen kuuluu useita analyysimenetelmiä, joista yksinkertaisinta menetelmää edustaa parametrinen yksisuuntainen varianssianalyysi (*ANOVA, Analysis of Variance*). Tätä menetelmää käytetään ryhmien välisten erojen testaamiseen tilanteessa, jossa ryhmiä on enemmän kuin kaksi. (Erätuuli ym. 1994, 77; Ernwall 2002, 157; KvantiMOT, Varianssianalyysi.) Analyysimenetelmän avulla voidaan tutkia, onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkittäviä eroja. Tässä tutkimuksessa ryhmien välisiä keski-arvojen eroja tarkasteltiin parittaisvertailulla (*Post hoc*).

Yksisuuntaisen varianssianalyysin toteutumisen ehtoina on kolme tärkeää edellytystä eli havaintojen tulisi olla toisistaan riippumattomia, selitettävän muuttujan pitäisi jakautua normaaliuden puitteissa sekä ryhmien varianssien toivotaan olevan yhtä suuria (Metsämuuronen 2006, 613, 742, 744, 755). Tähän tutkimukseen soveltuu analyysimenetelmäksi hyvin yksisuuntaisen varianssianalyysin käyttö, koska siinä testaan ja vertaillaan ryhmien välisiä keskiarvoeroja.

T-testiä (*Independent Samples T-test*) käytettiin testattaessa kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja. T-testiä on mahdollista käyttää sekä yhtä suurten että eri suurten varianssien tapauksessa. (Metsämuuronen 2006, 383–385; Heikkilä 2004, 230.) Tässä tutkimuksessa T-testiä käytettiin sosiaalisesta tuesta, vaikuttamismahdollisuuksista ja hallintamahdollisuuksista luotujen dikotoimisoitujen summamuuttujien eli kahden ryhmän välisten keskiarvojen vertaamiseen.

### **Avovastausten tyypittely**

Kyselylomakkeessa oli yksi avoin kysymys (kysymys 21, ks. liite 3, taulukko 11), johon vastasi 54,2 prosenttia vastaajista. Kysymyksessä kysyttiin: ”*Mikäli vastasit kysymykseen 20 kyllä, millaista tukea haluaisit lähiesimiehesi sinulle antavan?*” (Kysymyksessä 20 kysyttiin: ”*Toivoisitko saavasi lähiesimieheltäsi enemmän tukea?*) Vastausvaihtoehdot olivat *Kyllä / Ei*. Avointa kysymystä (21) analysoin tyypittelyn avulla. Tyypittelyä voidaan kutsua myös luokitteluksi, jossa aineistoa jaotellaan samantyyppisiin ryhmiin. Tietylle asialle tai ryhmälle voidaan nimetä yläkäsitettä kuvaava nimi, jonka alle kerätään ominaisuuksiltaan samankaltaisia yläkäsitteen alle sopivia aiheita ja asioita. Tässä tapauksessa oli mahdollista luokitella ja ryhmitellä aineistoa ennakoita kootun teorian ulottuvuudesta käsin. (Rantala 2001, 93–94.) Käytin myös apuna kvantifiointia eli erittelin asioita lukumäärien perusteella eri sosiaalisen tuen luokkiin (KvaliMOTV. Kvantifiointi).

Avoimessa kysymyksessä vastaajien vastaukset olivat pääosin lyhyitä ja ytimekkäitä, tosin joukossa oli muutama useamman virkkeen vastaus. Kysymykseen 21 etsin vastauksia ja luokittelin ne tietyn ryhmän alle kuuluviksi yhtenäisiksi ryhmiksi. Käytännössä olen toteuttanut luokittelun siten, että aluksi kirjasin yläkäsitteiksi sosiaalisen tuen neljä osa-aluetta: emotionaalinen tuki, välineellinen tuki, tiedollinen tuki ja arvostustuki. Seuraavaksi lähdin etsimään vastaajien vastauksista eli aineistosta esiin nousevia aiheita kunkin yläkäsitteen

alle. Yläkäsitteen alle tulleista aiheista kvantifioin eli erittelin ja laskin kuinka monta ker-taa tutkimushenkilöt olivat maininneet kyseisen asian (ks. liite 4).

#### **4.7 Eettisiä pohdintoja**

Tutkijan tulee jo tutkimusaihetta etsiessä perehtyä tutkimuksen eettisiin periaatteisiin. Ai-hetta valitessaan tutkijan tulee miettiä, kenen ehdoilla tutkimuksen aihe valitaan sekä min-kä vuoksi tutkimus tehdään. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutki-jan tulee saada tutkittavilta suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tämän tutkimuksen osalta muutama kunta vaati kirjallisen tutkimuslupapyyntöä, kun taas osa kunnista ei lu-papyyntöä vaatinut.

Tutkimushenkilöillä on oikeus luottamuksellisuuteen (Hirsjärvi ym. 2006 26–27). Täten tutkittaville tulee kertoa tutkimuksen tarkoitus sekä sen käyttö ja heille on luvattava, että heidän anonyymiytensä säilyy jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Toisin sanoen kaik-kien vastaajien tulee pysyä tunnistamattomina (Heikkilä 2004, 31). Tässä tutkimuksessa vastaajien henkilö- ja tunnistetiedot on poistettu aineiston tallennusvaiheessa. Tutkimuksen toteuttamisen aikana tutkija säilytti kyselyvastaukset tietokoneella salasanan takana. Heti tutkimuksen valmistuttua vastaukset tuhotaan poistamalla ne koneelta. Tutkimustuloksista ei voi tunnistaa vastaajia, työyhteisöjä tai kuntia. Tutkijan tulee myös tutkimusraportissa kertoa käyttämänsä menetelmät sekä myös niissä mahdollisesti ilmenneet puutteet. Lähde-viitteiden merkinnässä tulee toimia huolellisesti ja antaa kunnia henkilöille, joille se kuu-luu. Myös tulokset tulee raportoida rehellisesti, eikä niitä saa kaunistella.

Lähetin sosiaalitoimistoihin sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehille saatekirjeen: pyynnön osallistumisesta tutkimukseen (liite 1). Kirjeessä kerroin tutkimuksen tavoitteesta sekä ai-heen tärkeydestä kuin myös eettisistä toimista. Täten he ovat voineet rauhassa pohtia, ha-luavatko osallistua tutkimukseen ja lähettävätkö sosiaalityöntekijöiden osoitteita tutkijalle. Lähiesimiehet lähettivät minulle kiitettävästi sosiaalityöntekijöiden sähköpostiosoitteita, minkä jälkeen lähetin saamieni osoitteiden mukaisesti sähköpostitse kuntien sosiaalityön-tekijöille oman saatekirjeen: pyyntö tutkimukseen osallistumisesta (liite 2). Lähetin kaksi karhupyyntöä niille tutkimushenkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kuukauden kuluessa pyyntöni. Kolmatta kertaa en enää pyytänyt ja karhunnut vastauksia, koska tutkimuksen

tulee perustua vapaaehtoisuuteen, eikä halunnut painostaa sosiaalityöntekijöitä tutkimukseen osallistumisella.

## **5 SOSIAALISEN TUEN SAAMINEN LÄHIESIMIEHELTÄ**

Tarkastelen tutkimuksessani, millaisia käsityksiä kunnan sosiaalityöntekijöillä on oman lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta, tuen riittävydestä sekä siitä, mihin sosiaalityöntekijät olisivat erityisesti kaivaneet lähiesimiehensä sosiaalista tukea. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia kokemuksia vastaajilla on vaikutus- ja hallintamahdollisuuksista työssään. Lisäksi tutkitaan vastaajien iän, koulutuksen sekä työkokemuksen yhteyksiä lähiesimieheltä saatuun sekä saatavilla olevaan sosiaaliseen tukeen. Sosiaalinen tuki on jaettu tässä tutkimuksessa neljään eri ryhmään: emotionaalinen tuki, tiedollinen tuki, arvostustuki ja välineellinen tuki.

Tulososiossa tarkastellaan faktorianalyysin tuloksia aineiston eri ilmiöitä mittaaville muuttujille sekä käydään läpi vastausjakaumat. Faktorianalyysi suoritettiin ensin sosiaalisen tuen muuttujille ja tuloksissa käydään ensimmäisenä läpi emotionaalisen tuen muuttujia, toisena tiedollisen tuen muuttujia, kolmantena tiedotuksen riittävyden muuttujia, neljäntenä arvostustuen muuttujia ja viidentenä eli viimeisenä välineellisen tuen muuttujia. Kuudentena tarkastellaan faktorianalyysin tuloksia hallintamahdollisuuksien muuttujille ja viimeisenä vaikuttamismahdollisuuksien muuttujille.

### **5.1 Emotionaalinen tuki lähiesimieheltä**

Taulukosta 3 näkyvät kyselylomakkeeseen operationalisoidut ja faktorianalyysiin valitut emotionaalista tukea mittaavat seitsemän väittämää lähiesimiehen työhön antamasta tuesta sekä arvostuksesta työntekijänä työyhteisössä sekä niiden vastausjakaumat.



**TAULUKKO 3. Emotionaalista tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 59, %).**

Emotionaalista tukea mittaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni... arvostaa ammattitaitoani.	39,0	42,4	11,8	5,1	1,7
saa tuntemaan minut tarpeelliseksi työ- yhteisön jäseneksi.	35,6	42,4	10,1	8,5	3,4
kuuntelee mielipiteitäni.	37,3	39,0	13,5	8,5	1,7
luottaa minuun työntekijänä.	42,4	33,9	18,6	3,4	1,7
keskustelee usein kanssani työasioista.	20,3	37,3	15,3	16,9	10,2
jakaa kanssani asiakastilanteissa syntyneitä tunteitani.	18,7	22,0	22,0	20,3	17,0
on hyvin tavoitettavissa kasvokkaiseen tapaamiseen.	11,9	37,3	15,3	16,9	18,6

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Yllä olevasta taulukosta 3 on nähtävissä, että sosiaalityöntekijät olivat sitä mieltä emotionaalisen tuen osalta, että lähiesimies luottaa heihin työntekijöinä ja arvostaa heidän osaamista sekä mielipiteitä. Vähiten emotionaalista tukea sosiaalityöntekijät arvioivat saavansa lähiesimieheltä asiakastilanteissa syntyneiden tunteiden jakamiseen sekä kasvokkaisen tapaamisen muodossa.

Tarkasteltaessa emotionaalisen tuen vastausjakaumaa (taulukko 3) voidaan havaita, että vastaajista lähes puolet (49,2 %) oli sitä mieltä, että lähiesimiehen kasvokkainen tapaaminen onnistuu hyvin tai aika hyvin. Jopa kolmannes (35,5 %) oli sitä mieltä, että lähiesimiehen kohtaaminen kasvoista kasvoihin mahdollistui aika huonosti tai huonosti. Toisaalta aineisto osoittaa, että lähiesimiehistä reilusti yli puolet (62,7 %; n = 37) työskenteli alaistensa kanssa samassa rakennuksessa. Luonnollisesti fyysisesti lähellä työskentelevältä esimieheltä toivotaan myös henkilökohtaista vuorovaikutusta (Juholin 2004, 126–127) sekä dialogista keskustelua.

Taulukosta on myös nähtävissä, että prosentuaalisesti tarkasteltuna vastaajista 40,7 prosenttia oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että lähiesimies jakaa heidän kanssaan asiakastilanteissa syntyneitä tunteita, kuitenkin jopa yli kolmasosa (37,3 %) vastasi, että he eivät saa juuri lainkaan tai ei ollenkaan lähiesimiehensä tukea asiakastilanteissa syntyneiden tunteidensa jakamiseen. Sosiaalityöntekijöiden työ on kuormittavaa ja asiakastilanteet ovat usein hyvin haastavia, joten työntekijät kaipaavat työhön lähiesimiehensä tukea (Silver 2010; Pekkarinen 2010, 53). Johtamistyön yhtenä elementtinä on luoda avoin ja tukea antava suhde alaisiin

(Törrönen & Lämsä 2000, 3) ja auttaa heitä haasteellisissa sekä vaikeissa päätöksissä (Hughes & Wearing 2007, 10) jakamalla heidän henkisiä rasitteitaan (Gothoni 1990, 11). Ellis ja Miller (1994, 91) tuovat esille, että emotionaalisen tuen avulla työntekijöiden sitoutuminen voimistuu sekä työssä pysyminen vahvistuu. Toisaalta aineisto tukee Juutin (1988, 236) toteamusta siitä, että alaiset eivät saa riittävästi tukea ja rohkaisua esimieheltään, vaikka esimiehen antama tuki suojaa alaisia työn kuormitustekijöiltä sekä vähentää heidän työstressiä (Silver 2010; Sinokki 2011, 89–90).

Aineisto osoittaa, että lähes puolet (49,2 %; n = 29) lähiesimiehistä teki myös sosiaalityön asiakastyötä, joka antaa aihetta olettaa, että he ovat kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Samassa rakennuksessa alaisensa kanssa työskenteli 62,7 prosenttia (n = 37) lähiesimiehistä. Näin ollen suurimmalle osalle lähiesimiehistä tarjoutuu tilaisuuksia, joissa he voivat kohdata ja keskustella kasvotusten työhön liittyvistä asioista alaisensa kanssa ja tarjota heille tukea asiakastilanteissa esiin nousseisiin tunteisiin (Pekkarinen 2010, 64) sekä ehkäistä henkilöstön mahdollista loppuunpalamista (Ellis & Miller 1994, 91). Tutkimukset osoittavat, että johtajan tai lähiesimiehen omista toimintatavoista on seurauksena, millainen ilmasto ja kulttuuri työyhteisöön rakentuu (Mikkola 2009, 39; Sinokki 2011).

Kolmasosa vastaajista (33,9 %; n = 20) ei osannut sanoa, miten kauan hänen lähiesimiehensä on työskennellyt nykyisessä virassa. Tämä antaa hieman viitteitä siitä, millaiset välit lähiesimiehellä on hänen johtamaansa työyksikköön ja alaisiin sekä vuorovaikutukseen ja tiedon kulkuun. Vastaajien koulutustaustaa (alempi- ja ylempi korkeakoulututkinto) ja emotionaalista tukea tarkastelemalla keskiarvoissa ei syntynyt tilastollisesti merkittävää eroa.

Faktorianalyysin avulla aineistosta esiin saadut sosiaalityöntekijöiden emotionaalista tukea kuvaavat osa-alueet ovat *arvostuksellinen tuki* ja *vuorovaikutuksellinen tuki* (ks. taulukko 4). Emotionaalisen tuen osa-alue muodostui seitsemästä väittämästä. Näiden väittämien asetteluun liittyy vastaajan kokemus lähiesimiehen hänelle antamasta emotionaalisesta tuesta sekä työntekijän arvostus työyhteisön jäsenenä että työntekijänä. Taulukosta 4 nähdään, millaisia ulottuvuuksia muodostuu eksploratiivisen faktorianalyysin avulla.

**TAULUKKO 4. Emotionaalisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit.**

Emotionaalista tukea mittaavat väittämät	Faktorit Oblimin -rotaatiolla			
	keski- arvot	kommuna- liteetit	arvostuk- sellinen- tuki	vuorovai- kutuksel- linen tuki
Lähiesimieheni...				
arvostaa ammattitaitoani.	1,88	,633	<b>,824</b>	-,042
saa tuntemaan minut tarpeelliseksi työyhteisön jäseneksi.	2,02	,902	<b>,997</b>	-,071
kuuntelee mielipiteitäni.	1,98	,725	<b>,741</b>	,151
luottaa minuun työntekijänä.	1,88	,903	<b>,906</b>	,063
keskustelee usein kanssani työasioista.	2,59	,778	-,011	<b>,889</b>
jakaa kanssani asiakastilanteissa syntyneitä tunteitani.	2,95	,798	-,018	<b>,905</b>
on hyvin tavoitettavissa kasvokkaiseen tapaamiseen.	2,93	,684	,055	<b>,788</b>
Ominaisarvo			4,85	1,00
Selitysosuus (yht. 77,5 %)			66,3 %	11,2 %
Reliabiliteetti			.93	.90

Taulukokosta 4 on nähtävissä emotionaalista tukea kuvaavien muuttujien kommunaliteetit, jotka ovat hyvät. Taulukossa voidaan myös havaita, että analyysissä on syntynyt kaksi emotionaalisen tuen faktoria, jotka pystyvät selittämään yhteensä 77,5 prosenttia valittujen muuttujien variansseista. Selvästi on erotettavissa, että ensimmäinen faktori on huomattavasti vahvempi. Faktorit Oblimin-rotaatiolla -otsikon alta voidaan nähdä muuttujien lataukset faktoreille. Latausten mukaan nimetään sosiaalityöntekijöiden emotionaalisen tuen ulottuvuudet. Ensimmäiselle faktorille ovat latautuneet muuttujat, jotka kuvaavat sosiaalityöntekijöiden kokemusta siitä, kuinka lähiesimies arvostaa heitä työssään (*arvostuksellinen tuki*). Reliabiliteetti on korkea (.93), joka kertoo mittarin yhtenäisyydestä ja luotettavuudesta. Arvostuksen kokemus syntyy työntekijän tuntemuksina siitä, miten lähiesimies arvostaa hänen ammattitaitoaan sekä siitä pitääkö lähiesimies häntä tasavertaisena työyhteisön jäsenenä. Arvostuksen kokemukseen vaikuttaa myös se tapa miten lähiesimies kuuntelee työntekijänsä mielipiteitä sekä luottaa häneen työntekijänä. Toiselle faktorille latautuvat muuttujat, jotka liittyvät lähiesimiehen antamaan arjen tukeen työssä ja joita voidaan kuvata myös vuorovaikutussuhteen toimivuutena (*vuorovaikutuksellinen tuki*). Reliabiliteetti kuvaa mittarin luotettavuutta (.90).

## 5.2 Tiedollisen tuen saaminen

Alla olevasta taulukosta 5 voidaan nähdä tiedollista tukea mittavat kahdeksan väittämää. Väittämät liittyvät lähiesimiehen antamaan tiedolliseen tukeen perustyössä ja organisaation viestinnässä.

**TAULUKKO 5. Tiedollista tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %).**

Tiedollista tukea kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni...					
neuvoo minua apua pyytäessäni.	29,2	50,0	13,8	5,3	1,7
ehdottaa minulle erilaisia toimintamalleja työhön liittyvien asioiden hoitamiseksi.	6,9	48,3	19,0	15,5	10,3
antaa minulle hyviä ohjeita ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.	5,2	50,0	22,4	12,1	10,3
antaa minulle tarvitsemaani tietoa asiakastilanteiden hoitamisessa.	10,3	41,4	22,4	13,8	12,1
ohjaa uusien työmenetelmien käytössä.	3,4	13,8	36,2	24,2	22,4
tuo tietoa päättäjätasolta työntekijöille.	27,6	41,4	13,8	8,6	8,6
kuljettaa työntekijöiden viestejä päättäjätaholle.	22,4	34,5	19,0	19,0	5,1
tiedottaa työtämme koskevista muutoksista ja uudistuksista jo suunnitteluvaiheessa.	19,0	39,7	15,5	17,2	8,6

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Yllä olevasta taulukosta voidaan havaita, että sosiaalityöntekijät arvioivat tiedollisen tuen osalta lähiesimiehen antavan heille suhteellisen hyvin tiedollista tukea arjen perustyön suorittamiseen, mutta hän ei anna ohjausta uusien työmenetelmien käytössä. Sosiaalityöntekijät kokevat myös organisaation tiedonsiirron eli viestinnän toteutuvan aika hyvin. Lähiesimies tiedottaa ja kuljettaa viestejä työyhteisön eri tasojen välillä, tosin tiedotus hänen kauttaan kulkee sujuvammin päättäjätaholta työntekijöille, puolestaan viestinsiirto työntekijöiltä päättäjille toteutuu hieman heikommin.

Taulukosta 5 tiedollisen tuen vastausjakaumaa tarkastelemalla voidaan huomata, että vastaajat kokivat lähiesimiehensä antavan heille hyvin *arjen tietotukea* perustyöhön. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus, jossa lähiesimies esimerkiksi ohjaa, neuvoo ja jakaa tietoa (Strömmer 1999, 14) sekä innostaa avoimeen vuorovaikutukseen, on haastavaa (Kaistila 2005, 8), mutta myös työyhteisöä kantava voimavara (Kauhanen 1997, 132). Poikkeuk-

sen hyvään arjen tietotukeen muodosti uusien työmenetelmien ohjaaminen, sillä melkein puolet (46,6 %) vastaajista kokee, että lähiesimies ei opasta paljoa tai ei ollenkaan heitä uusien työmenetelmien käytössä ja vain 3,4 prosenttia vastaajista kokee lähiesimiehen opastavan heitä uusien menetelmien käytössä. Voidaan olettaa, että uusien työmenetelmien ohjaaminen on ulkoistettu ja kuuluu työyhteisön ulkopuoliselle henkilölle sekä työntekijöille itselleen. Voidaan myös olettaa, että lähiesimiehen taidot eivät ehkä riitä työmenetelmien opettamiseen. Toisaalta on myös aika todennäköistä, että lähiesimiehen työaika ei riitä työmenetelmien opettamiseen (Niiranen 1995, 80), sillä tutkimusten mukaan lähiesimiehille ei ole tarpeeksi aikaa ohjata eikä tukea alaisiaan (Silver 2010). Niirasan (2004) toteamuksen mukaan lähiesimiehen tulee ylläpitää oppimismyönteistä ilmapiiriä ja motivoida henkilöstöä kehittymään sekä uudistumaan. Myös sosiaalityön ydintehtävää tulee vahvistaa asiakkaita paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi (Aaltonen 1999, 22). Vastuu uusien työmenetelmien käyttöönotosta ja käytöstä on työntekijän itsensä ja ehkä myös työtiimin vastuulla.

Prosentuaalisesti tarkasteltuna lähiesimiehen antama *tiedonsiirtotuki* eli organisaation viestintä toimii kohtalaisen hyvin, sillä vastaajat kokevat lähiesimiehen kuljettavan viestejä työyhteisön eri tasojen välillä aika hyvin, sekä tiedottavan muutoksista jo varhaisessa vaiheessa, joka on hyvin tärkeää (Niiranen 1995, 88). Tiedotus kulkee sujuvammin päättäjätaholta työntekijöille (69,0 %), kun taas työntekijätaholta päättäjille kuljetetut viestit onnistuvat vastaajien mielestä hieman heikommin (56,9 %). Kuten Lämsä ja Uusitalo (2002, 141) toteavat, niin lähiesimies on risteysalueella, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu tiedon siirtäminen johtotasolta suorittavalle tasolle eli ylhäältä alas ja päinvastoin. Tehtävä on vaativa ja siihen tulee panostaa, jotta se toimii mahdollisimman hyvin. Etenkin nykyisenkaltaisessa tilanteessa, kun sekä valtakunnan tasolla että kuntakentällä tapahtuu koko ajan uudistuksia ja muutoksia, niin tiedotuksen tulee toimia mahdollisimman aukottomasti (Niiranen ym. 2010, 35; Löf 2012; Saarinen 2006, 8–9). Tosin koskaan tiedonkulku ei onnistu sataprosenttisesti (Kaistila 2005, 8), joten se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ajan tasalla pysymistä.

Faktorianalyysin avulla aineistosta esiin saadut sosiaalityöntekijöiden tiedollista tukea kuvaavat osa-alueet ovat *arjen tietotuki* perustyöhön sekä *tiedonsiirtotuki* organisaation viestintään (taulukko 6). Tiedollisen tuen osa-alue muodostui kahdeksasta väittämästä. Väittämien asetteluun liittyy vastaajan arvio lähiesimiehen hänelle antamasta arjen perustyöhön liittyvästä tietotuesta sekä organisaation viestintään liittyvästä tiedonsiirtotuesta. Taulukos-

ta 6 on nähtävissä, millaisia ulottuvuuksia muodostui eksploratiivisen faktorianalyysin avulla.

**TAULUKKO 6. Tiedollisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit.**

	Faktorit Oblimin -rotaatiolla			
Tiedollista tukea mittaavat väittämät	keski arvot	kommuna- liteetit	arjen tietotuki	tiedon- siirto- tuki
Lähiesimieheni...				
neuvoo minua apua pyytäessäni.	2,00	,591	<b>,674</b>	-,140
ehdottaa minulle erilaisia toimintamalleja työhön liittyvien asioiden hoitamiseksi.	2,74	,531	<b>,629</b>	-,146
antaa minulle hyviä ohjeita ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.	2,72	,892	<b>,983</b>	,064
antaa minulle tarvitsemaani tietoa asiakastilanteiden hoitamisessa.	2,76	,775	<b>,964</b>	,146
ohjaa uusien työmenetelmien käytössä.	3,48	,417	<b>,527</b>	-,170
tuo tietoa päättäjätasolta työntekijöille.	2,29	,939	,038	<b>-,945</b>
kuljettaa työntekijöiden viestejä päättäjätaholle.	2,50	,684	,150	<b>-,726</b>
tiedottaa työtämme koskevista muutoksista ja uudistuksista jo suunnitteluvaiheessa.	2,57	,798	-,060	<b>-,929</b>
Ominaisarvo			4,94	1,15
Selitysosuus (yht. 70,3 %)			58,4 %	11,9 %
Reliabiliteetti			.88	.92

Taulukosta 6 voidaan huomata, että muuttujista muodostuu kaksi sosiaalityöntekijöiden tiedolliseen tukeen liittyvää faktoria. Nämä selittävät yhdessä 70,3 prosenttia valittujen muuttujien varianssista. Ensimmäinen faktori on vahvempi ja selittää 58,4 prosenttia, toinen on heikompi, selittäen 11,9 prosenttia muuttujien varianssista. Molempien faktoreiden reliabiliteetti-arvot ovat hyvät. Faktorilataukset latautuvat seuraavasti: ensimmäiselle faktorille latautuvat ne muuttujat, jotka liittyvät sosiaalityöntekijöiden arjen perustyöhön saatuun tiedolliseen tukeen (*arjen tietotuki*) ( $\alpha = .88$ ). Toiselle faktorille ovat puolestaan latautuneet muuttujat, jotka mittaavat lähiesimiehen antamaa organisaation viestintään liittyvää tukea (*tiedonsiirtotuki*) ( $\alpha = .92$ ).

Tarkastelin koulutustaustan osalta alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden mielipidettä lähiesimiehen heille antamasta arjen tietotuesta perustyöhön sekä tiedonsiirtotuesta organisaation viestintään varianssianalyysin avulla. Alemman korkeakoulututkinnon ( $n = 24$ ;  $ka. = 2,40$ ) suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden mielestä arjen tietotuki perustyöhön oli aika lailla riittävää, kun taas ylemmän koulutuksen

saaneiden sosiaalityöntekijöiden mielestä se oli vähemmän riittävää ( $n = 34$ ;  $ka. = 2,98$ ;  $p = .007$ ). Ryhmien väliset erot voivat selittyä työnkuvien ja työtehtävien laadun ja vaativuuden osalta siten, että ylemmän koulutustaustan omaavat sosiaalityöntekijät suorittavat vaativampia työtehtäviä, joihin he eivät koe saavansa riittävästi lähiesimiehensä neuvoja ja ohjeita. Toisaalta myös ylemmän koulutuksen omaavat sosiaalityöntekijät saattavat olla kriittisempiä.

Lähiesimiehen organisaation tiedonsiirtotukeen jälleen tyytyväisyyttä kokivat enemmän alemman koulutuksen ( $n = 24$ ;  $ka. = 1,97$ ) kuin ylemmän koulutuksen saaneet sosiaalityöntekijät ( $n = 34$ ;  $ka. = 2,79$ ;  $p = .005$ ). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden mielestä tiedonsiirto toimi hyvin. Heidän mielestään tietoa kulkee päätäjätasolta työntekijöille sekä päinvastoin, ja myös muutosten sekä uudistusten tiedottaminen tapahtuu jo suunnitteluvaiheessa. Ylemmän tutkinnon suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden (sosiaalityön maisterit ja -lenssiaatit) mielestä tiedonsiirto toteutuu ja kulkee kohtalaisen hyvin. Organisaation tiedonsiirron osalta voidaan ajatella ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden työskentelevän enemmän sellaisten työtehtävien parissa, joihin ei tietoa aina ole saatavissa silloin kun työntekijä sitä kokee tarvitsevänsä. Julkisessa organisaatiossa päätökset kulkevat hitaasti tasolta toiselle, byrokraattisen kaavan mukaisesti (Valtionvarainministeriö 1995, 30). Näin ollen tiedon siirtyminen ei aina etene asioiden vaatimalla tahdilla, eikä saavuta asianomaisia henkilöitä tarpeeksi ripeästi ja joustavasti päätösten tekemistä ajatellen.

### 5.3 Tiedotuksen riittävyys

Seuraavassa taulukossa on nähtävissä tiedotuksen riittävyyttä mittaavat väittämät sekä niiden vastausjakaumat. Tiedotuksen riittävyyden osa-alue muodostui kahdesta väittämästä. Väittämien asetteluun liittyy vastaajan kokemus lähiesimiehen hänelle antamasta riittävästä tiedotuksesta työn suorittamiseksi sekä tiedollisesta avusta ja tuesta työyhteisössä. Näistä väittämistä on muodostettu *tiedotusriittävyys* summamuuttuja, jonka reliabiliteetti on .76.

**TAULUKKO 7. Tiedotuksen riittävyttä kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %).**

Tiedotuksen riittävyttä kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni ... antama tiedollinen tuki ja apu on ollut minulle riittävä.	10,3	34,5	25,9	15,5	13,8
antama tiedotus on riittävä työni suorittamisen kannalta.	12,1	36,2	24,1	19,0	8,6

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Taulukosta 7 voidaan havaita, että vastaajien mielestä lähiesimiehen heille antama riittävä tiedotus työn suorittamisen kannalta on toiminut aika hyvin. Vastaajat ovat kokeneet lähiesimiehen antaman tiedollisen tuen ja avun olleen kohtalaisen riittävä.

Vastausjakaumasta (taulukko 7) voidaan nähdä, että melkein puolet vastaajista (44,8 %) kokee, että lähiesimiehen antama tiedollinen tuki ja apu on ollut täysin tai jokseenkin riittävä, kuitenkin melkein kolmasosa (29,3 %) vastaajista kokee, että apu ja tuki ei ole vastannut heidän tarvettaan. Korkeammin koulutettujen sosiaalityöntekijöiden tiedontarve voi olla suurempi ja käsittää sellaisia asioita, joissa tietoa on käytössä organisaation ylemmällä tasolla, mutta se ei saavuta asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä riittävän ajoissa. Etenkin nykyisessä muutoksen ja uudistuksen aikakaudessa, jossa on monenlaisia organisaatiouudistuksia toteutettavana (Vataja ym. 2007) päällekkäisinä prosesseina saattaa osa tiedosta jäädä ”pöytälaatikkoon” tai tiedon siirtyminen ja vaihtuminen on hidasta henkilöstön sekä eri päättävien tasojen välillä. Myös muiden instituutioiden tiedonkäsittely saattaa olla verkkaista, eikä tieto kulje sosiaalityöntekijöille riittävän nopeasti, mikä saattaa vaikeuttaa ja hidastaa heidän työntekeään.

Lähiesimiehen antama tiedotus työn suorittamisen kannalta on ollut useamman vastaajan mielestä täysin tai jokseenkin riittävä (48,3 %), mutta riittämättömänä sen on kokenut jopa 27,6 prosenttia vastaajista. Lämsä ja Uusitalo (2002, 141–142) sanovat lähiesimiehen vastuulle kuuluvan selkeyttä johtoportaan sanoma alemman tason henkilöstölle, sekä keskustella näistä heidän kanssaan. Työyhteisössä eri toimijoiden tulee ymmärtää, että viestintä ei koskaan toteudu täydellisesti (Kaistila 2005, 8), vaan siihen tulee aina kiinnittää erityistä huomiota, jotta oleellinen ja tärkeä tieto kulkisi ja saavuttaisi ihmiset reaaliajassa. Viestintä tulee nähdä työyhteisöä kantavana voimavarana, sillä sen kautta on mahdollisuus viestiä



sekä tiedottaa että käydä vuorovaikutteista keskustelua (Kauhanen 1997, 132) yhteisön jäsenten kanssa. Juholin (2004, 116; Niiranen 1995, 88) toteaa, että esimiehen tulee luoda työmalli, jossa työyhteisön jäsenille mahdollistuu keskusteleva kulttuuri ja hänen tulee erityisesti kertoa tulevaisuuteen ja uudistamiseen liittyviä asioita.

Vastaajista alemman korkeakoulututkinnon ( $n = 24$ ;  $ka. = 2,18$ ) suorittaneet sosiaalityöntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimiehen antama tiedollinen apu ja tuki on riittävää työn suorittamisen kannalta, kun taas ylemmän tutkinnon suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden kannanotot kyseiseen asiaan lähenevät ajatusta siitä, että tiedotus ei ole ollut riittävää työn suorittamisen kannalta ( $n = 34$ ;  $ka. = 3,26$ ;  $p = < .001$ ). Olisiko tässä kysymys siitä, että heidän työnsä on vaativampaa kuin esimerkiksi alemman koulutuksen saaneilla sosiaalityöntekijöillä. Korkeammin koulutetut saattavat kaivata enemmän lähiesimiehen neuvoja sekä ohjeistusta vaikeiden työtehtävien sekä pulmallisten asiakasasioiden hoitamisessa. Mikkola (2006, 12) toteaa sosiaalisen tuen toteutuvan sanallisessa vuorovaikutuksessa, etenkin erilaisissa tilanteissa ja päätöstentekovaiheissa, tällaisia tilanteita ovat muun muassa palaverit (Kaistila 2005, 8-9). Avoimen viestinnän ja keskustelujen kautta on mahdollista ratkaista vaikeita tilanteita sekä etsiä niihin käyttökelpoisia ratkaisuja (Juuti & Vuorela 2002, 92–93, 95) helpottamaan ja tukemaan arjen sosiaalityötä mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

## **5.4 Arvostustuen saaminen**

Seuraavasta taulukosta on nähtävissä arvostustukea mittaavat viisi väittämää sekä niiden vastausjakaumat. Taulukosta on nähtävissä, että vastaaminen painottui mittaristolle 2 ja 3. Tästä huomataan, että sosiaalityöntekijät ovat vastanneet etenkin kahteen viimeiseen väittämään mittaristolle 3 (”en samaa enkä eri mieltä”), jonka luvut ovat korkeita muihin vastausvaihtoehtoihin verrattuina.

TAULUKKO 8. Arvostustukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %).

Arvostustukea kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni ... antaa minulle riittävästi kiitosta hyvin tehdyistä työstä.	13,8	34,5	25,9	19,0	6,8
antama palaute kohdentuu oikea-aikaisesti.	15,5	29,3	32,8	15,5	6,9
arvostaa molemminpuolista palautteen antoa. kannustaa minua oman toiminnan arvioimisessa.	17,2	36,2	32,8	6,9	6,9
kautta saan rehellistä palautetta aikaansaannoksistani työssäni.	6,9	27,6	43,1	15,5	6,9
	10,3	24,1	48,3	7,0	10,3

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Taulukosta 8 voidaan havaita, että sosiaalityöntekijät ovat sitä mieltä arvostustuen osalta, että lähiesimies arvostaa molemminpuolista palautteen antamista, he kokevat myös saavansa kohtalaisesti lähiesimieheltään kiitosta hyvin tehdyistä työstä. Toisaalta vastaajat arvioivat, että lähiesimiehen antama palaute ei toteudu oikea-aikaisesti, eikä hän kannusta alaisia oman toiminnan arvioimisessa. Myös rehellisen palautteen saaminen lähiesimieheltä koetaan vähäiseksi.

Vastausjakauma taulukkoa 8 tarkastelemalla voidaan huomata, että reilu puolet (53,4 %) vastaajista on sitä mieltä, että lähiesimies arvostaa molemminpuolista palautteen antoa hyvin paljon tai aika paljon, tosin vastaajista noin kolmannes (32,8 %) vastaa, että *ei ole samaa, eikä eri mieltä* asiasta. Ehkä tämän kolmanneksen vastaukset kuvastavat vähäisen palautteen annon käytäntöä, joka monessa työyhteisössä usein vallitsee. Toisin sanoen molemminpuolisen palautteen antaminen ei ilmeisesti toteudu etenkin alaisten taholta, mutta on myös liian vähäistä lähiesimiehen taholta. Voidaan kysyä, rohkenevatko alaiset antaa lähiesimiehelleen rakentavaa palautetta? Todennäköistä on, että lähiesimiehet haluavat ja kaipaavat myös alaisten taholta tulevaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta, mutta toimiiko se työyhteisöjen työskulttuurin käytänteissä? Konkreettisen molemminpuolisen palautteen antamisen malli mahdollistuu työyhteisöissä, joissa vallitsee avoin vuorovaikutus esimiestason ja suorittavan tason välillä sekä salliva ilmapiiri (ks. Juuti & Vuorela 2002) että yksilöä kunnioittava ja hyväksyvä suhtautuminen (Hyypä 1997, 128).

Prosentuaalisesti tarkasteltuna vastaajat ovat sitä mieltä, että lähiesimiehen antama riittävä kiitos hyvin tehdystä työstä toteutuu kohtalaisesti, sillä vastaajista lähes puolet (48,3 %) kokee sen toimivan hyvin ja jokseenkin hyvin, kun taas yli neljäs osa (25,8 %) vastaajista ajattelee sen toimivan heikosti tai ei lainkaan. Työntekijän työmotivaation, arvostuksen ja onnistumisen kokemukset sekä organisaatioon sitouttaminen luodaan positiivisen palautteen muodossa, joka on merkittävä taito esimiestyössä (Kaistila 2005, 8, 12) mutta kuten Kauhanen (2000, 132) sanoo, niin Suomessa ei juuri positiivista palautetta työntekijöille anneta. Samalla linjalla on myös Aaltonen (1999, 78), joka toteaa, että sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehet eivät anna riittävästi kiitosta alaisilleen (ks. myös Juuti 1988, 236).

Lähiesimiehen oikea-aikaisen palautteen antaminen onnistui kohtalaisesti, sillä melkein puolet vastaajista (44,8 %) oli sitä mieltä, että palautteen oikea-aikainen kohdentuminen onnistui hyvin tai melko hyvin. Noin viidesosa (22,4 %) vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen anto ei toteudu juuri lainkaan tai ei ollenkaan oikea-aikaisesti. Kaistila (2005, 12) toteaa palautteen annon oikea-aikaisuuden olevan tärkeää. Palautteen onnistuminen sekä oikea-aikainen antaminen vaatii lähiesimieheltä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja (Valtionvarainministeriö 1995; Rajala 1998, 245).

Lähiesimiehen antama kannustus alaisen oman toiminnan arvioimisessa toteutui heikosti, sillä sen nähtiin toteutuvan hyvin tai melko hyvin reilun kolmanneksen (34,5 %) mielestä ja huonosti tai ei ollenkaan reilun viidenneksen (22,4 %) mielestä. *En samaa, enkä eri mieltä* vastaajien määrä oli korkea (43,1 %). Johtuneeko tämä siitä, että työyhteisöissä henkilökunnan työtoiminnan arviointia ja siinä kehittymistä ei juurikaan arvioida lähiesimiehen taholta ja se on vierasta monessa työkuultuurissa. Mikäli lähiesimies tukee alaisen oman toiminnan arvioimista vain kehityskeskusteluissa, niin kannustus jää hyvin vähäiseksi, toteutuen ehkä noin yksi tai kaksi kertaa vuodessa. Lähiesimiestyössä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota siihen millainen kulttuuri työyhteisössä vallitsee, sillä esimies on avainasemassa työyhteisön ilmapiirin luomisessa, hänen tulee muistaa, että kiitoksen ja kannustuksen kautta luodaan myös innostusta ja kehittämistä luova ilmapiiri (Salminen 2004, 157). Myös työyhteisön avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden kesken luo mahdollisuuksia yhdessä pohtia ongelmallisten tilanteiden ratkaisuja, sekä auttaa esimiestä luomaan työntekijöihinsä tukea antavan suhteen sekä rohkaisemaan heitä muuttamaan tai kokeilemaan uusia menetelmiä tavoitteidensa saavuttamiseksi (Juuti & Vuorela 2002, 92–93, 95; ks. myös Strömmer 1999, 14, 161; Hughes & Wearing 2007, 10; Kaistila 2005, 8;

Juholin 2004, 116). Koulutustaustan alempien ja ylempien korkea-kouluopintojen suorittaneiden sosiaalityöntekijöiden ja arvostustuen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukossa 8 olevista arvostustuen väittämistä muodostui yhden faktorin ratkaisu, jonka selitysosuus on korkea (71,9 %) ja reliabiliteetti ( $\alpha = .92$ ) on hyvä. Tästä faktorista muodostettiin *arvostustuki* summamuuttuja. Arvostustuki kuvaa sitä miten lähiesimies kunnioittaa molemminpuolisen palautteen antoa sekä arvostaa ja motivoi työntekijää myönteisellä, oikea-aikaisella ja rehellisellä palautteen annolla että myös auttaa työntekijää arvioimaan omaa suoriutumista työssä.

## 5.5 Välineellisen tuen saaminen

Alla olevasta taulukosta 9 on nähtävissä välineellistä tukea mittaavat kahdeksan väittämää ja niiden vastausjakaumat käytännön työhön ja työssä kehittymiseen. Vastausjakaumia tarkastelemalla voidaan havaita, että vastausvaihtoehdot 1 ja 2 painottuvat lähes kaikissa vastauksissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että vastausvaihtoehto 3 ja 4 painottuvat neljännen kysymyksen kohdalla, jossa on kyse työntekijöiden työajan riittävydestä. Kun taas kahdenkeskiset kehityskeskustelut saavat suurimman pääpainon mittaristolla 3.

**TAULUKKO 9. Välineellistä tukea kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 58, %).**

Välineellistä tukea kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni ...					
järjestää ulkopuolista tukea, mikäli sitä tarvitsen.	10,3	44,8	20,7	15,6	8,6
huolehtii, että työyksikössäni on riittävä määrä muodollisesti päteviä sosiaalityöntekijöitä.	17,2	34,5	24,1	12,1	12,1
huolehtii, että työyhteisössäni on asianmukaiset työvälineet.	10,3	39,7	27,6	12,1	10,3
huolehtii, että työyhteisöni jäsenillä on tarpeeksi aikaa työn tekemiseen.	5,2	19,0	36,2	27,6	12,0
pitää työyksikön palavereja säännöllisesti.	43,1	36,2	8,6	8,7	3,4
mahdollistaa alaisten osallistumisen työnohjaukseen.	43,1	24,1	15,5	12,1	5,2
pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja alaisilleen.	25,9	19,0	25,8	12,1	17,2
suunnittelee huolellisesti kahdenkeskiset kehityskeskustelut.	10,3	24,1	38,0	13,8	13,8

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Vastaajat ovat sitä mieltä välineellisen tuen osalta, että lähiesimies antaa käytännön tukea arjen työhön aika hyvin, mutta he kokevat kuitenkin työajan olevan riittämätön työn tekemiseen. Vastaajat arvioivat palavereita olevan säännöllisesti ja myös heidän mahdollisuudet osallistua työnohjaukseen ovat hyvät. Vähiten välineellistä tukea sosiaalityöntekijät kokevat saavansa säännöllisten kehityskeskustelujen osalta ja he arvioivat niiden huolellisen suunnittelun olevan enemmän satunnaista kuin säännöllistä.

Taulukosta 9 on nähtävissä, että prosentuaalisesti tarkasteltuna vastaajista 39,6 prosenttia kokee, että heidän työaika ei riitä tai ei juuri riitä työn tekemiseen, kun taas melkein neljäsosan (24,2 %) vastaajan mielestä työaika on riittävä. Huomattavaa on, että myös yli kolmasosa (36,2 %) vastaajista vastaa, *en samaa, enkä eri mieltä* asiasta. Tämä vastaus saattaa johtua monesta eri syystä, esimerkiksi henkilökohtaisen toteamuksen tuottaminen työajan riittämättömyydestä voi olla työntekijälle vaikea myöntää.

Toisin sanoen rohkeneeko (sosiaali)työntekijä ilmaista lähiesimiehelleen tai yleensä työyhteisössään, että hänelle määritelty työaika ei riitä työn tekemiseen. Lähiesimies ja/tai työyhteisö voi leimata hänet epäpäteväksi, hitaaksi työntekijäksi tai heikoksi organisoijaksi, joka ei kykene järkevästi jakamaan työtehtäviään työpäivää ja -viikkoa kohden. Tulee myös huomioida, että työyhteisöön tulleet uudet työntekijät käyttävät aluksi aikaa työyhteisöön ja työtehtäviin perehtymiseen, joka vie osaltaan työaikaa varsinaisesta työajasta. Tosin perehtyminen tulee sisältyä työaikaan, jolloin uuden työntekijän työaika tulee määritellä hänelle sopivaksi, jotta hän saa rauhassa opetella työnsä sisällön ja tehtävät. On hyvin todennäköistä, että uusi työntekijä tarvitsee myös alussa paljon tukea ja pyytää sitä kauemmin talossa olleilta työntekijöiltä, joka osaltaan vaikuttaa myös heidän työtahtinsa kiristymistä ja työn hetkittäistä uudelleenorganisoimista. Mikäli työyhteisössä henkilökunta vaihtuu tiheään rasittaa se koko organisaatiota, työyhteisön konkareita sekä asiakaskuntaa.

Tässä tutkimuksessa alle kaksi vuotta sosiaalialan töitä tehneitä oli vähäinen määrä (10,2 %), joten tarkastelu jää vähäiseksi (taulukko 2). Vastaajat vastasivat muodollisesti päteviä sosiaalityöntekijöitä olevan 51,7 prosenttia (taulukko 9). Liitteestä (6) voidaan havaita, että vastaajissa oli sosiaalityötä pääaineena lukeneita maistereita 55,8 prosenttia.

Työajan riittävyttä koskevat vastaukset voivat johtua työpaikan ja tehtävien tuttuudesta sekä sosiaalityön kokemuksesta, mutta myös siitä, että vastaajien voi olla vaikea arvioida ja kirjallisesti ilmaista työajan riittävyttä. Aineistossa (N = 59) oli alle vuodesta kahteen vuoteen sosiaalityötä tehneitä vastaajia yhteensä 10,2 prosenttia (n = 6), kolmesta vuodesta kymmeneen vuoteen vajaa 40 prosenttia (n = 23; 39,0 %) ja eniten 11 vuodesta 37 vuotta tehneitä noin puolet (n = 30; 50,8 %). Kun tarkastellaan vielä vastaajien vastausta kysymykseen *tarpeeksi aikaa työn tekemiseen* (taulukko 9), niin 39,6 prosenttia vastasi aikaa olevan liian vähän työn tekemiseen. Toisaalta tämän tutkimuksen prosenttiluvut osoittavat, kuten aikaisemmatkin tutkimukset, että ajan puute ja kiire ovat leimanneet sosiaalityötä jo useiden vuosien ajan (vrt. Lohi & Niiranen 2005, 55; Mänttari-van der Kuip 2008, 5; Koskela 2003).

Vastaajien työyksiköissä säännöllisten palaverien toteutuminen onnistui hyvin tai aika hyvin vastaajista suuren osan (79,3 %) mielestä. Kaistila (2005, 8–9) tuo esille, että palaverit kuuluvat oleellisena osana asiantuntijaorganisaatioon, sillä tiedon tulee kulkea ja tavoittaa työyhteisön jäsenet reaaliajassa. Kun palavereihin kokoontuu useita työntekijöitä samanaikaisesti, se tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet käydä vuorovaikutteista keskustelua sekä ideoida ja suunnitella että kehittää toimintaa. Juholin (2004) tuo esille, että avoimen ja keskustelevan ilmapiirin vallitessa myös työntekijät uskaltavat tuoda omia näkemyksiään ja mielipiteitään esille kasvattaen palaverien antia.

Vastaajista 67,2 prosenttia kokee lähiesimiehen tukevan heidän työssä kehittymistään hyvin tai aika hyvin työnohjauksen kautta. Työnohjauksella on työn jaksamisen kannalta oleellinen merkitys, sillä sen avulla työntekijöille mahdollistuu turvallinen areena käsitellä työssä esiin nousseita vaikeita asioita ja tilanteita (Ellis & Miller 1994, 91). Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho ja Salonen (2007, 18, 22, 80) toteavat, että työnohjaus on välttämätöntä sosiaalityöntekijöille, koska he työskentelevät haastavissa elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa sekä aineellisen uudistus- ja muutostyön keskiössä. Vastuu työn-ohjauksen järjestämisestä on työnantajalla ja sitä tulee tarjota työntekijöille. Kyselyn suorittamisen hetkellä työnohjaus oli tauolla noin neljäsosalla vastaajista (n = 15; 25,9 %).

Vastaajien mielestä säännölliset kehityskeskustelut toimivat kohtalaisesti, sillä vajaa puolet (44,9 %) vastaajista on sitä mieltä, että säännöllisyys kuvaa lähiesimiesten toteuttamia kehityskeskusteluja hyvin tai aika hyvin. Melkein kolmasosan (29,3 %) mielestä kehityskeskustelut toteutuvat aika epäsäännöllisesti tai epäsäännöllisesti. Huolellisesti suunniteltu-

jen kahdenkeskisten kehityskeskustelujen osuus ei myöskään toteudu kovin hyvin, sillä vain kolmannes (34,4 %) vastaajista kokee lähiesimiehen suunnittelevan ne hyvin tai aika hyvin etukäteen ja jopa 27,6 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että lähiesimies suunnittelee vähän tai ei ollenkaan kehityskeskusteluja etukäteen. On erittäin valitettavaa, että esimiestaholla kehityskeskusteluja ei oteta vakavasti, sillä se on työyhteisön yhteistoimintaa ja jokaisen työntekijän oikeus. Kehityskeskustelu hyvin toteutettuna tarjoaa työntekijälle tilan, jossa hänellä on lupa antaa palautetta esimiehelleen sekä päinvastoin. Hyvän tavan mukaiset pelisäännöt koskettavat kumpaakin keskustelijaa. (Kaistila 2005, 9; ks. Laaksonen 2003, 63; Viitala 2002, 197.) Parhaimmillaan kehityskeskustelu on vastavuoroista dialogia, jossa saavutetaan yhteinen tavoite (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 22, 96). Onnistuneen kehityskeskustelun takana on riittävä etukäteisvalmistelu sekä rauhallinen ja hyvä ilmapiiri (Viitala 2002, 197). Suurimmalla osalla (71,2 %; n = 42) vastaajista kehityskeskustelu toteutui yhden kerran vuodessa. Joka neljännellä (27,1 %; n = 16) vastaajista kehityskeskustelu ei toteutunut juuri koskaan. Kehityskeskusteluun osallistui mielellään suurin osa vastaajista (n = 49; 84,5 %) ja vastentahtoisesti 15,5 prosenttia (n = 9) vastaajista.

Kyselylomakkeessa (ks. liite 3) olevista kysymyspatteristoista tein faktorianalyyseja, sillä se tiivistää ja ryhmittelee muuttujien informaatiota. Näin sain muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita, jotka korreloivat vahvasti keskenään, mutta heikosti muiden kanssa. Välineellisen tuen muuttujista jatkoanalyysi tuotti kahden faktorin mallin, jossa viisi ensimmäistä muuttujaa latautuivat voimakkaammin ensimmäiselle faktorille ja loput kolme muuttujaa toiselle faktorille. Taulukosta 10 on nähtävissä millaisia ulottuuksia muodostuu eksploratiivisen faktorianalyysin avulla.

**TAULUKKO 10. Välineellisen tuen muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit.**

Välineellistä tukea mittaavat väittämät	Faktorit Oblimin -rotaatiolla			
	keskiarvot	kommunaliteetit	käytännön tuki	kehittämistuki
Lähiesimieheni...				
järjestää ulkopuolista tukea, mikäli tarvitsen	2,67	,423	<b>,519</b>	,205
huolehtii, että työyksikössäni on riittävä määrä muodollisesti päteviä sosiaalityöntekijöitä	2,67	,741	<b>,892</b>	-,062
huolehtii, että työyhteisössäni on asianmukaiset työvälineet	2,72	,823	<b>,957</b>	-,102
huolehtii, että työyhteisön jäsenillä on tarpeeksi aikaa työn tekemiseen	3,22	,586	<b>,772</b>	-,013
pitää työyksikön palavereja säännöllisesti mahdollistaa alaisten osallistumisen työnohjaukseen	1,93	,392	<b>,537</b>	,144
pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja alaisilleen	2,12	,301	-,040	<b>,569</b>
suunnittelee huolellisesti kahdenkeskiset kehityskeskustelut	2,76	,896	-,010	<b>,952</b>
	2,97	,523	,232	<b>,573</b>
Ominaisarvo			4,14	1,25
Selitysosuus (yht. 58,6 %)			47,2 %	11,4 %
Reliabiliteetti			.87	.76

Taulukossa voidaan nähdä välineellistä tukea kuvaavien muuttujien kommunaliteetti arvot, jotka ovat hyvät. Taulukosta on nähtävissä, että analyysissä on syntynyt kaksi sosiaalityöntekijöiden välineellisen tuen kuvaavaa faktoria. Ensimmäinen faktori on nimetty *käytännön tueksi*, joka kuvaa käytännön työn reunaehtoja ja toinen faktori on nimetty *kehittämistueksi* sen kuvatessa arjen työtoimintaa ja työssä kehittymistä. Yhdessä nämä faktorit selittävät 58.6 %. Ensimmäinen faktori on vahvempi ja selittää 47.2 % toiselle faktorille jää selitysosuudeksi 11.4 %. Ensimmäiselle faktorille latautuneet muuttujat kuvaavat käytännön työn reunaehtoja, toiselle faktorille latautuneet muuttujat liittyvät sosiaalityöntekijän kehittämiseen työssä. Reliabiliteetti arvot ovat hyvät ( $\alpha = .87$  ja  $\alpha = .76$ ).

Tarkastelin alemman ja ylemmän koulutuksen saaneiden sosiaalityöntekijöiden mielipidettä lähiesimiehen heille antamasta välineellisestä tuesta käytännön työn reunaehtoihin varianssianalyysin avulla. Lähiesimiehen käytännön tuen kokivat toimivammaksi alemmin koulutetut ( $n = 24$ ;  $ka. = 2,22$ ) kuin korkeammin koulutetut sosiaalityöntekijät ( $n = 34$ ;  $ka. = 2,95$ ;  $p = .001$ ). Alemmin koulutettujen sosiaalityöntekijöiden mielestä käytännön tuki oli jokseenkin toimivaa. Onko niin, että ylempin koulutettujen sosiaalityöntekijöiden työtehtävien hoitamiseen ei voida vaikuttaa työyksikön ulkopuolisen työvoiman voimin tai



lisää sosiaalityöntekijöitä rekrytoimalla. Toisaalta aineisto osoittaa, että sosiaalityöntekijät arvioivat työyksikössään sosiaalityöntekijöiden vaihtuvan erittäin usein ja melko usein (40,7 %; n = 24). Toisaalta he myös arvioivat, että heidän työyhteisössään on riittävästi sosiaalityön ammatillista osaamista, sillä *kyllä* vastauksia oli lähes kolme neljäsosaa (71,2 %; n = 42) ja *ei* vastauksia oli reilu neljäsosa (28,2 %; n = 17). Näin ollen on mahdollista, että niissä työyhteisöissä, joissa sosiaalityöntekijä vaihtuu, niin hetkellisesti ylemmän koulutuksen saaneen sosiaalityöntekijän työtehtävät sekä niiden vaativuuden taso lisääntyy. Kuitenkin pääsääntöisesti työyksiköissä koettiin olevan ammattitaitoista henkilökuntaa, jonka ei pitäisi kuormittaa ja rasittaa työntekijöiden työtaakkaa. Välineellisessä kehittämisessä ei alemman ja ylemmän koulutuksen saaneiden sosiaalityöntekijöiden välillä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

## 5.6 Sosiaalisen tuen tarve

Vastaajista reilusti yli puolet (59,3 %) toivoi saavansa lähiesimieheltään enemmän tukea, ja 40,7 prosenttia vastaajista ei halunnut lähiesimiehensä tukea yhtään nykyistä enempää. Myös Pekkarisen (2010, 64) tutkimuksessa tuli esille, että sosiaalityöntekijät kaipaavat enemmän esimieheltään sosiaalista tukea ja etenkin emotionaalista tukea kuten esimerkiksi esimiehen saatavilla oloa (Silver 2010). Tämä tulos tukee aikaisempia tutkimuksia, joissa todetaan, että Suomessa työntekijät/sosiaalityöntekijät haluavat enemmän esimiehensä sosiaalista tukea ja kokevat saavansa sitä liian vähän (Juuti 1988, 236; Kaistila 2005, 12; Karjalainen & Sarvimäki 2005, 61; Kauhanen 2000, 132). Tässä tutkimuksessa ei selviä ovatko työntekijät pyytäneet apua, ilman että ovat sitä saaneet, vai onko avun suurempi määrä työntekijän toive, jota hän ei ole ilmaissut lähiesimiehelleen.

TAULUKKO 11. Sosiaalisen tuen tarve (% , n) eri sosiaalisen tuen muodoissa.

Sosiaalisen tuen muoto	%	n
<b>Emotionaalinen tuki</b>		
Tavoitettavuus ja läsnäolo	14	7
Vuorovaikutus: keskustelu, kuuntelu	28	14
<b>Yhteensä</b>	<b>42</b>	<b>21</b>
<b>Tiedollinen tuki</b>		
Tukea ja ohjausta vaikeisiin asiakastilanteisiin	24	12
Perehdytys	2	1
Neuvoja käytännön tilanteisiin	2	1
Informaatiota	2	1
Koulutusta	4	2
<b>Yhteensä</b>	<b>34</b>	<b>17</b>
<b>Välineellinen tuki</b>		
Aikaa	8	4
Kehityskeskusteluja säännöllisesti	4	2
Työnohjausta	2	1
Yhteisiä palavereja	2	1
<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
<b>Arvostustuki</b>		
Palautetta	2	1
Työntekijän kokemuksen huomiointi	4	2
Työtavan pohtimista	2	1
<b>Yhteensä</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>50</b>

Taulukosta 11 havaitaan avovastauksen (k 21, *Mikäli vastasit kysymykseen 20 kyllä, mil-laista tukea haluaisit lähiesimiehesi sinulle antavan?*) vastauksista, että tutkimushenkilöt kaipaavat lähiesimieheltään eniten emotionaalista tukea vuorovaikutuksellisten keskustelujen käymiseen (28 %). Vastajat haluavat myös lähiesimiehensä tukea ja ohjausta haasteellisin asiakastilanteisiin (24 %), lähiesimiehen helppoa tavoitettavuutta ja kasvokkaista läsnäoloa (14 %) sekä aikaa (8 %). Sosiaalityöntekijät haluavat myös kehittää itseään koulutuksen (4 %) ja säännöllisten kehityskeskustelujen (4 %) avulla. Vastajat toivovat lähiesimiehen myös huomioivan heidän kokemuksensa ja pätevyytensä sosiaalityöntekijöinä (4 %).

Vastaajat toivovat myös, että lähiesimiehet olisivat paremmin tavoitettavissa kasvokkaiseen tapaamiseen (vrt. Strömmer 1999, 14). Kyseiseen tilanteeseen saataisiin kohtalaista parannusta siten, että lähiesimiehet olisivat alaistensa tavoitettavissa ja he voisivat kohdata ja keskustella kasvokkain työpäivän aikana (ks. Juholin 2004, 126–127). Tosin vuorovaikutus ja kasvokkaiset kohtaamiset eivät onnistu, mikäli molemmilla osapuolilla ei ole siihen järjestettyä aikaa, eikä paikkaa (välineellinen tuki). Tämä puolestaan on sekä työpäivän kulttuuriin sekä organisointiin liittyvä asia. Organisointi sekä työpaikkakulttuurin muutostyö ovat osa-alueita, jotka kuuluvat lähiesimiehen työnkuvaan, ja ovat hänen vastuullaan, tosin yhteistyössä henkilöstönsä kanssa. Vastaajat toivoivat lähiesimiehen tukea ja ohjausta sekä neuvoja tiedollisen tuen osa-alueella erityisesti vaikeiden asiakastilanteiden ja -tapausten kohdalla. Vastaajien kokemus on hyvin ymmärrettävä, sillä sosiaalityössä on kyse usein usein asiakkaiden monitahoisista ongelmista. Työntekijät tarvitsisivat lähiesimiensä tukea ja apua vaikeiden päätösten tekemiseen (ks. Lohi & Niiranen 2005, 55). Välineellisen tuen osa-alueella vastaajat toivoivat lähiesimiehiltään etenkin aikaa (ks. Silver 2010; yllä emotionaalinen tuki). Aika ja sen riittävä varaaminen on ensi-sijainen asia lähiesimiehen ja alaisten vuorovaikutuksellisen kohtaamisen onnistumiseen. Aika myös määrittää lähiesimiehen mahdollisuuden tarjota riittävästi sosiaalista tukea alaisilleen (ks. Törrönen & Lämsä 2000, 3). Arvostustuen kohdalla painottui eniten työntekijän kokemuksen huomiointi, joka liittyy mielestäni myös luottamukseen, mutta myös lähiesimiehen vallankäyttöön (ks. Hughes & Wearing 2007, 6; Järvinen 2000, 29). Toisaalta tämä on hyvin monitahoinen asia, johon vaikuttavat monet asiat eri organisaatioissa ja niiden työyksiköissä, joihin tässä aineistossa ei saada tarkempia vastauksia. Tosin aihe herättää hyvin mielenkiintoisia ajatuksia siitä, mistä kaikesta mahdollisesta voi olla kyse eri organisaatioiden sekä yksittäisen työntekijä kohdalla.

*Uskon saavani lähiesimieheltäni tukea aina kun sitä tarvitsen* (k 22), kuvaa Mikkolan (2006) määrittelemää *havaittua tukea*. Suurin osa vastaajista (67,2 %) uskoi, että hän saa lähiesimieheltään tukea aina, kun hän sitä tarvitsee. Vajaa viidennes (17 %) ilmaisi, että ei usko saavansa lähiesimieheltään tukea aina kun sitä tarvitsisi. Havaittu sosiaalinen tuki on tukea, jonka henkilö tietää olevan saatavilla, kun hän sitä tarvitsee (Mikkola 2006, 33–34). Tässä tutkimuksessa reilusti yli puolet uskoi saavansa tarvitessaan lähiesimiehensä tukea, jolla on Mikkolan (2006, 39) mukaan tuen hakemista aktivoiva merkitys sekä suoria vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja voimavaroihin (Ellis & Miller 1994, 91; Vahtera & Soini 1994, 27). Toisaalta jälkimmäinen vastaus, jossa vastaajat eivät usko saavansa lähiesi-

miehensä tukea aina sitä tarvitessaan kuvaa esimerkiksi sellaista tilannetta ja realiteettia, jossa lähiesimiehen työpiste sijaitsee kaukana alaisten työpisteestä. Esimerkiksi lähiesimiehen työpiste ei ole samassa rakennuksessa taikka kunnassa alaisensa kanssa, jolloin lähiesimiehen kasvokkainen kohtaaminen tai tuki ei käytännön syistä voi aina toteutua. Usein lähiesimies on myös kiireinen, hän saattaa osallistua moniin eri palavereihin eli hän ei ole aina tavoitettavissa, vaikka työhuone olisi samassa rakennuksessa taikka samalla käytävällä alaisensa kanssa. Voidaan myös ajatella, että lähes viidenneksen vastaus, että hän ei usko saavansa lähiesimiehensä tukea aina tarvitessaan, liittyy ehkä siihen, että lähiesimies ei ole sosiaalialan ammattilainen, jolloin hänen antamansa tuki ei välttämättä vastaa tuen saajan tarpeeseen. Toisaalta voidaan ajatella, että mikäli lähiesimies ei ole sosiaalialan ammattilainen niin lähiesimies saattaa kokea, että hän ei kykene auttamaan alaistaan, eikä sen vuoksi anna kovin auliisti tukea alaiselleen (Virtanen & Isotalus 2009, 226). Ehkä myös henkilökemioilla voi olla vaikutusta tuen saamisen kokemukseen, jolloin lähiesimiehen apua ja tukea ei haluta ottaa vastaan saatiikka sitä häneltä pyytää.

## **5.7 Sosiaalisen tuen merkitys kuormittavissa työtilanteissa**

Vastaajista suurin osa (86,4 %) oli sitä mieltä, että heidän työhönsä liittyy henkistä kuormitusta erittäin ja melko paljon. Jonkin verran työssä henkistä kuormitusta koki joka kymmenes (10,2 %) vastaaja ja vain 3,4 prosenttia vastaajista koki henkistä kuormittavuutta melko tai erittäin vähän.

### **Hallintamahdollisuudet**

Työntekijän hyvä työnhallinta rakentuu monista eri elementeistä, kuten työsuorituksesta, työhön sitoutumisesta, työmotivaatiosta sekä työtyytyväisyydestä (Vahtera & Soini 1994, 18). Työnhallintaa voimistavia tekijöitä ovat selkeät työnkuvat, vastuun ja tunnustuksen saaminen sekä ihmissuhteiden toimivuus (Aaltonen 1999, 52). Työntekijän omatessa hyvän työnhallinnan hänellä on myös hyvät mahdollisuudet selviytyä työssä esiin tulevista haastavista vaatimuksista (Vahtera 1993, 1). Hallinta tukee itsenäisen työskentelyn onnistumista (Vahtera & Soini 1994, 29) sekä toimii suojaavana tekijänä työn aiheuttamien kuormitus- ja vaatimustekijöiden terveyshaittoja vastaan. Vahtera ja Pentti (1997, 11) toteavat, että

työn vaatimusten, työnhallinnan, sosiaalisen tuen sekä terveyden välillä vallitsee toisiinsa vaikuttava yhteys. Tämän vuoksi työyhteisössä yksittäisten työntekijöiden työnhallintaan sekä sosiaaliseen tukeen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja tukea niiden toimivuutta arjessa.

Käytännön tasolla työyhteisössä tulee organisoida työtehtävät sekä rakentaa työkuulttuuri siten, että työntekijän on mahdollista hallita työnsä. Tässä tutkimuksessa työnhallintaa edustaa selkeä käsitys omista työtehtävistä sekä asemasta työyhteisössä. Riittävä aika työn tekemiseen sekä ajan mukaisesti määritellyt työtehtävät. Esimiehen ammatillinen asiantuntemus alaistensa työn sisällöstä ja sen tuomista ongelmakohtista. Alaisille tulee suoda myös valtaa ja antaa mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Nämä kaikki yllämainitut seikat vahvistavat työntekijän työnhallintaa, sillä ne tukevat työhön sitoutumista, lisäävät ja kasvattavat työmotivaatiota sekä työtyytyväisyyttä.

Seuraavasta taulukosta 12 on nähtävissä hallintamahdollisuuksia mittaavat yksitoista väittämää, sekä niiden vastausjakaumat. Taulukosta voidaan havaita vastausten hajautuvan mittariston kaikille vastausvaihtoehdoille.

**TAULUKKO 12. Hallintamahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 57, %).**

Hallintamahdollisuuksia kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Minulla on ...					
selkeä käsitys omista tehtävistäni työyhteisössä.	47,4	33,3	8,8	7,0	3,5
selkeä käsitys asemastani työyhteisössä.	40,4	36,8	8,8	10,5	3,5
tarpeeksi aikaa työni tekemiseen.	7,0	28,1	7,0	36,8	21,1
sopivassa määrin työtehtäviä työpäivää kohden.	5,3	28,0	8,8	40,4	17,5
usein tunne, etten selviä kyllin nopeasti työmäärästäni normaalin työajan puitteissa. K	5,3	29,8	17,5	22,8	24,6
liian vähän aikaa verkostotyöhön. K	7,0	19,3	15,8	33,3	24,6
esimies, joka tuntee alaistensa työtehtävät.	26,3	33,3	17,6	14,0	8,8
esimies, joka tuntee työni ongelmakohdat.	22,8	35,1	17,5	14,0	10,6
mahdollisuus osallistua työyhteisöäni koskevaan päätöksentekoon.	14,0	33,3	21,1	24,6	7,0
mahdollisuus esittää vapaasti omia ehdotuksia työhöni liittyviin asioihin.	19,3	56,1	12,3	10,5	1,8
mahdollisuus työskennellä itsenäisesti.	40,4	40,4	14,0	3,4	1,8

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. K = muuttujan skaala käännetty. Taulukossa jakaumat kääntämisen jälkeen.

Taulukosta 12 on nähtävissä sosiaalityöntekijöiden hallintamahdollisuuksia työssä. Sosiaalityöntekijät olivat sitä mieltä, että heillä on hyvin selkeä käsitys omista työtehtävistä ja asemasta työyhteisössä ja he kokevat itsenäisen työskentelyn toteutuvan hyvin. Sosiaalityöntekijät kokevat, että heidän lähiesimiehensä tuntee kohtalaisen hyvin heidän työtehtävänsä sekä työn ongelmakohdat. Vastaajien mielestä heillä on hyvät mahdollisuudet ilmaista omia mielipiteitä sekä tehdä ehdotuksia työhön liittyviin asioihin sekä myös jonkin verran mahdollisuuksia osallistua työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Sosiaalityöntekijät kokevat kiireen hallitsevan työntekoa, he myös kokevat, että työmäärän mitoitus työpäivää kohden on liian suuri. Vastaajien mielestä päivittäinen työaika ei tahdo riittää työn tekemiseen ja heistä tuntuu, että he eivät ehdi suoriutua työstä normaalin työajan puitteissa.

Vastausjakaumasta (taulukko 12) voidaan havaita, että vastaajat kokevat omien työtehtävien (80,7 %) sekä asemansa (76,9 %) että itsenäisen työskentelyn (80,8 %) perusteella organisaation toiminnan työtehtävien osalta olevan hyvin sekä jokseenkin hyvin toimivaa. Edellä mainittuja asioita ja arvoja tarkastelemalla voidaan todeta, että vastaajat hallitsevat aika hyvin työnsä (ks. Aaltonen 1999, 52; ks. Vahtera 1993, 1). Vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän lähiesimiehensä tuntee kohtalaisesti sosiaalityön substanssin, sillä hänen sosiaalityön työtehtävien tuntemus todettiin olevan kohdallaan tai jokseenkin kohdallaan 59,6 prosentin vastaajan mielestä. Tosin yli viidesosan mielestä (22,8 %) lähiesimiehellä ei ollut riittävää käsitystä alaistensa työtehtävien sisällöstä. Lähiesimiehen tietämys alaistensa työn ongelmakohdista oli hyvä tai jokseenkin hyvä 57,9 prosentin vastaajan mielestä, kun puolestaan reilusti yli viidesosan (24,6 %) mielestä lähiesimiehellä ei ollut selkeää käsitystä heidän työnsä ongelmakohdista. Edellytykset lähiesimiehen mahdollisuuksista tukea riittävästi sekä ymmärtää alaisiaan työssään (Juholin 2004, 116; Juuti & Vuorela 2002, 92–93) vaatii häneltä tietämystä sosiaalialan työhön vaikuttavista laeista (Niiranen 1995, 191–192) sekä muusta sosiaalialan työhön liittyvistä käsitteistä ja prosesseista (Hughes & Wearing 2007) eli kokonaisuudessaan alaistensa työn sisällön tietämistä eli sosiaalityön substanssin tietämystä (Aaltonen 1999, 22; Raunio 2001, 501–505; Lindström 2004; Tarvainen 2012, 11). Myös työn kehittämisvastuu on lähiesimiehellä (Aaltonen 1999, 22) ja hänen tulee toteuttaa osallistavaa johtamista, jossa työtä kehitetään ja uudistetaan yhdessä alaisten kanssa lähellä työn rajapintaa (Niiranen 1995, 191–192). Ahosen (2004, 58) toteamuksen mukaan sosiaalialan työyhteisössä kehittyi vaikeita tilanteita, ellei lähiesimiehellä ole tietoa ja ymmärrystä sosiaalityön sisällöstä.

Vastaajat kertoivat, että heillä on hyvä mahdollisuus ilmaista mielipiteensä (75,4 %), mutta työyhteisön päätöksentekoon osallistuminen mahdollistuu keskimukaisesti, sillä 47,3 prosenttia vastaajista kokee sen hyväksi tai joksenaikin hyväksi ja jopa 31,6 prosenttia kokee, että heillä ei ole juurikaan mahdollisuutta osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Vahtera (1993, 2) toteaa työn hallinnan syntyvän työntekijän mahdollisuuksista käyttää päätösvaltaa sekä kykyjään työssä. Soini kollegoineen (2002 16, 19) toteaa työnhallinnan merkitsevän sitä, että työntekijä voi vaikuttaa sekä työn toimintoihin että niihin työolosuhteisiin joiden avulla hän voi saavuttaa tavoittelemansa päämäärät. Kaiken kaikkiaan vastaajien vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että työyhteisöissä vallitsee etupäässä neuvotteleva työkuulttuuri.

Vastaajat kokivat kiireen tahdittavan työtään aika tavalla, sillä vastaajista 57,9 prosenttia oli sitä mieltä, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa verkostotyöhön, eikä riittävästi aikaa työn tekemiseen. Samoin he kokevat että, heidän työmääränsä ei ole mitoitettu sopivasti työpäivää kohden. Tämän vuoksi melkein puolet vastaajista (47,4 %) kokee, että he eivät selviä työstä riittävän nopeasti työajan puitteissa, tosin 35,1 prosenttia vastaajista on eri mieltä asiasta. Aikaisempien tutkimusten ja artikkeleiden mukaan kiireen on todettu hallitsevan sosiaalitoimistojen sosiaalityötä jo pitkään (vrt. Koskela 2003; Lohi & Niiranen 2005, 55). Tässä tutkimuksessa kiirettä kokevat eniten korkeammin koulutetut, nuoremmat sekä 3–10 vuotta sosiaalialan työtä tehneet sosiaalityöntekijät.

Faktorianalyysin avulla aineistosta esiin saadut sosiaalityöntekijän hallintamahdollisuuksia kuvaavat osa alueet ovat *kehittämismahdollisuudet*, *kiire* sekä *työyhteisön työtehtävien organisointi* (taulukko 13). Hallintamahdollisuuden osa alue muodostui yhdestätoista väittämästä. Näiden väittämien asetteluun liittyy vastaajan kokemus lähiesimiehen hänelle antamasta hallintamahdollisuuksista työssä sekä työtehtävien hoidossa. Seuraavasta taulukosta nähdään, millaisia ulottuvuuksia muodostuu eksploratiivisen faktorianalyysin avulla.

**TAULUKKO 13. Hallintamahdollisuus muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvot, selitysasteet ja reliabiliteetit.**

Hallintamahdollisuuksia kuvaavat väittämät	Faktorit Oblimin -rotaatiolla				
	keski- arvot	kommuna- liteetit	kehittämis- mahdolli- suudet	organisaation työtehtävien kiire hoito, jako	
Minulla on ...					
selkeä käsitys omista tehtävistäni työyhteisössä.	1,86	,770	,032	,054	<b>-,856</b>
selkeä käsitys asemastani työyhteisössä.	2,00	,869	,025	,033	<b>-,917</b>
tarpeeksi aikaa työni tekemiseen.	3,37	,704	-,030	<b>,753</b>	-,327
sopivassa määrin työtehtäviä työpäivää kohden.	3,37	,602	,139	<b>,681</b>	-,249
usein tunne, etten selviä kyllin nopeasti.					
työmäärästäni normaalin työajan puitteissa. (K)	3,32	,617	-,177	<b>,758</b>	,072
liian vähän aikaa verkostotyöhön. (K)	3,49	,342	,067	<b>,569</b>	,216
esimies, joka tuntee alaistensa työtehtävät.	2,46	,754	<b>,870</b>	,077	,009
esimies, joka tuntee työni ongelmakohdat.	2,54	,848	<b>,976</b>	,022	,131
mahdollisuus osallistua työyhteisöäni koskevaan päätöksentekoon.	2,77	,433	<b>,621</b>	-,053	-,068
mahdollisuus esittää vapaasti omia ehdotuksiani työhöni liittyviin asioihin.	2,19	,631	<b>,603</b>	-,071	-,302
mahdollisuus työskennellä itsenäisesti.	1,86	,618	,349	-,069	<b>-,557</b>
Ominaisarvo			4,45	2,41	1,30
Selitysosuus (yht. 65,3 %)			37,9%	18,4%	9,0 %
Reliabiliteetti			.87	.78	.88

Taulukosta on nähtävissä analyysissa syntyneet kolme hallintamahdollisuuden ulottuvuutta. Nämä kolme faktoria selittävät yhteensä 65,3 % muuttujien varianssista. Ensimmäinen faktori on vahvin selittäjä (37,9 %), toiseksi paras selittäjä on toinen faktori (18,4 %), kolmas faktori on heikoin selittäjä (9,0 %). Ensimmäiseen faktoriin ovat latautuneet sellaiset muuttujat, jotka liittyvät ulkoiseen hallintaan ja kuvaavat lähiesimiehen substanssiosaamista, lähiesimiehen ja työntekijän keskinäistä vuorovaikutussuhdetta kuin myös sosiaalityöntekijän sananvapautta. Tämä faktori on nimetty *kehittämismahdollisuudeksi* ( $\alpha = .87$ ). Toinen faktori kuvastaa nimensä mukaisesti sosiaalityöntekijän kokemaa *kiirettä* työssään ( $\alpha = .78$ ), joka on seurausta töiden runsaudesta. Kolmas faktori on nimetty *organisaation työtehtävien hoitamisen ja jakamisen selkeyttä* kuvaavaksi faktoriksi ( $\alpha = .88$ ), joka liittyy sosiaalityöntekijän kokemukseen työn organisoinnin rakenteeseen ja sen loogisuuteen sekä itsenäisen työskentelyn mahdollisuuteen.

Työn ulkoinen hallinta eli kehittämismahdollisuus vaihteli koulutustaustan mukaan. Alemman koulutuksen ( $n = 23$ ;  $ka. = 2,09$ ) saaneet sosiaalityöntekijät kokevat kehittämismahdollisuuden hyväksi, kun taas ylemmän koulutuksen ( $n = 34$ ;  $ka. = 2,75$ ;  $p = .01$ ) kokevat sen hieman heikommaksi. Alemman koulutuksen ( $ka. 1,56$ ;  $n = 23$ ) omaavat sosiaali-

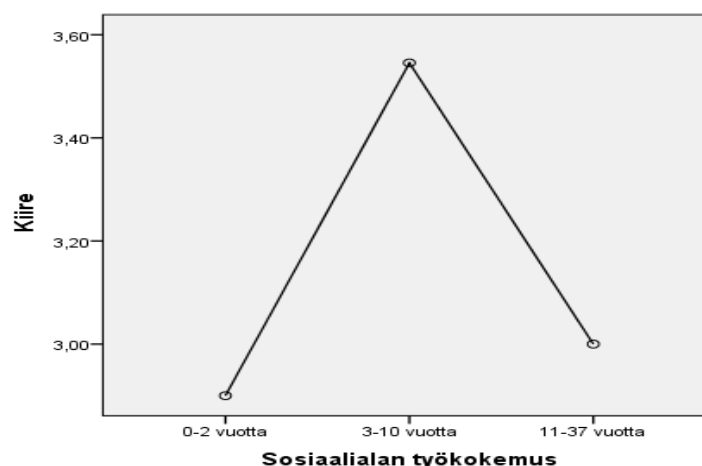


työntekijät kokevat organisaation työtehtävien hoidon sekä jaon selkeämmäksi kuin korkeammin koulutetut ( $n = 34$ ;  $ka. = 2,14$ ;  $p = .01$ ) sosiaalityöntekijät. Enemmän kiirettä työssään kokevat ylemmän koulutuksen saaneet sosiaalityöntekijät ( $n = 34$ ;  $ka. = 3,39$ ) kuin alemman koulutuksen saaneet ( $n = 23$ ;  $ka. = 2,92$ ;  $p = .02$ ) sosiaalityöntekijät.

Työyhteisön organisaation työtehtävien hoidon ja jaon nuoremmat sosiaalityöntekijät ( $n = 29$ ;  $ka. = 2,02$ ) kokevat heikompina kuin heidän iäkkäämmät ( $n = 26$ ;  $ka. = 1,76$ ) kollegansa. Kiirettä työssään kokevat enemmän nuoremmat sosiaalityöntekijät ( $n = 29$ ;  $ka. = 3,41$ ) kuin iäkkäämmät ( $n = 26$ ;  $ka. = 2,97$ ;  $p = .028$ ) sosiaalityöntekijät.

Sosiaalialan työkokemuksen osalta organisaation työtehtävien hoidon ja jaon kokivat parhaimmaksi 0–2 vuotta sosiaalityötä tehneet työntekijät ( $n = 5$ ;  $ka. = 1,53$ ), toiseksi parhaimmaksi sen kokivat 11–37 vuotta alalla olleet sosiaalityöntekijät ( $n = 30$ ;  $ka. = 1,83$ ) ja heikoimmaksi sen kokivat 3–10 vuotta sosiaalityötä tehneet työntekijät ( $n = 22$ ;  $ka. = 2,09$ ). Sosiaalialan työkokemuksen osalta vastaajat kokivat kiirettä siten, että eniten kiireen kokemusta kokivat kolmesta kymmeneen vuotta sosiaalialantyötä tehneet työntekijät ( $n = 22$ ;  $ka. = 3,54$ ;  $p = .019$ ) ja vähiten kiirettä puolestaan kokivat alle vuodesta kahteen vuotta (0–2 vuotta) työtä tehneet työntekijät ( $n = 5$ ;  $ka. = 2,90$ ). Yli kymmenen vuotta sosiaalialan työtä tehneet (11–37 vuotta) kokivat kiireen edellisten välimaotossa olevaksi ( $n = 30$ ;  $ka. = 3,00$ ).

Kuviosta 1 voidaan nähdä kiireen ja sosiaalialan työkokemuksen välinen yhteys havainnollisemmin.



**KUVIO 1. Sosiaalialan työkokemuksen ja kiireen välinen suhde**

Tässä tutkimuksessa vastaajien työnhallintaa ylläpitävinä elementteinä voidaan todeta olevan selkeä käsitys työtehtävistä, asemasta työssä sekä myös mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Viestintään ja kommunikointiin liittyviä myönteisiä asioita olivat vastaajien mahdollisuus ilmaista mielipiteitään, tehdä kehittämis ehdotuksia sekä mahdollisuus osallistua työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Työnhallittavuuden uhkatekijöinä ja liialliselle työn kuormittumiselle altistavina tekijöinä tässä tutkimuksessa olivat työtä hallitseva kiire, suuri työmäärä työaikaan nähden. Edellä mainituilla tekijöillä saattaa olla yhteys päivittäisen työajan riittämättömyyteen. Riittämättömyyden tunne voi puolestaan olla yhteydessä kielteisiin tunteisiin ja henkisen kuormittavuuden kokemukseen. Myös viestintään ja sen kulkuun liittyy tyytymättömyyttä, sillä vastaajat kokivat, että heidän viestinsä eivät saavuttaneet johtotasoa samassa määrin kuin johtotasolta kulkevat viestit alapäin suorittavalle tasolle (taulukko 5). Voidaan miettiä saavuttaako tieto johtoportaan ja arvostetaanko sosiaalityöntekijöiden sanomaa tarpeeksi päättäjien taholla erilaisia sosiaalitoimeja ja kansalaisia koskevia ratkaisuja ja päätöksiä tehtäessä. Kunnissa myös eri hallinnonalat kilpailevat päättäjien päätöksistä, sillä jokaisessa nähdään oman alan tarpeet usein ensisijaisina.

### **Vaikuttamismahdollisuus**

Taulukosta 14 on nähtävissä sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä heidän vaikuttamismahdollisuuksistaan työssä. Eniten vaikuttamismahdollisuuksia sosiaalityöntekijät kokivat heillä olevan työmenetelmiensä valinnoissa ja käyttämisessä sekä myös hieman edellistä lievemmin myös työn tekemisen organisoimisessa. He olivat sitä mieltä, etteivät he voi juurikaan vaikuttaa työtehtäviinsä, eikä siihen kenen tai keiden kanssa he työskentelevät. Sosiaalityöntekijät arvioivat, että heillä ei myöskään ole paljoa vaikuttamismahdollisuuksia työtahtiinsa. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia vastaajilla oli työyhteisön laite- ja ohjelma-hankintoihin.

**TAULUKKO 14. Vaikuttamismahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumat (N = 59, %).**

Vaikuttamismahdollisuuksia kuvaavat väittämät	Vastausvaihtoehdot				
	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa työssäni ...					
siihen, mitä työtehtäviini kuuluu.	6,8	15,3	42,2	27,1	8,6
siihen, missä järjestyksessä teen työni.	20,3	42,4	23,7	13,6	0,0
työtahtiini.	13,6	20,3	33,9	32,2	0,0
työmenetelmiini.	15,3	59,3	18,6	6,8	0,0
siihen kenen/keiden kanssa työskentelen.	3,4	16,9	40,7	27,1	11,9
työyhteisöimme laite- tai ohjelmahankintoihin.	3,4	10,2	28,7	15,3	42,4

Mittarin skaala 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Vastausjakaumasta (taulukko 14) voidaan nähdä, että suurin osa (74,6 %) vastaajista on sitä mieltä, että heillä on erittäin ja melko paljon vaikuttamismahdollisuuksia työmenetelmiensä valintaan sekä myös erittäin paljon ja melko paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työjärjestykseensä (62,7 %). Työyhteisön työkuultuurin kautta määrittyy se, miten työmenetelmien ja -järjestyksen organisoiminen työyhteisössä toteutetaan. Soini kumppaneineen (2002) toteaa, että vastuullisia työtehtäviä tekevien henkilöiden tulee voida päättää millaisia työmenetelmiä he työssään käyttävät. Kuten jo aiemmin tuli esille, niin sosiaalityöntehtävissä sosiaalityöntekijöiden työkuultuuria voidaan luonnehtia autonomiseksi (Vataja ym. 2007, 358), joka tarkoittaa sitä, että heillä on mahdollisuus itse määrittää millaisia työmenetelmiä he käyttävät sekä miten työjärjestyksensä laativat (ks. Soini ym. 2002, 16, 19).

Vastaajat kokevat, että he eivät voi vaikuttaa kovinkaan paljoa työtehtäviinsä, eivätkä siihen kenen tai keiden kanssa työskentelevät. Vajaan viidesosan (22,2 %) mielestä he voivat vaikuttaa erittäin tai melko paljon ja noin kolmanneksen (35,7 %) mielestä heillä on melko tai erittäin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Vaikuttamismahdollisuudesta siihen, kenen tai keiden kanssa vastaajat työskentelevät, vastasi viidesosa (20,3 %) voivansa vaikuttaa erittäin tai melko paljon ja puolestaan 39,0 prosenttia vastasi, että he voivat vaikuttaa vain melko tai erittäin vähän siihen, kenen ja keiden kanssa tekevät töitä. Sosiaalityössä on hyvin ymmärrettävää, että työntekijät eivät juuri voi vaikuttaa työtehtäviinsä, sillä ne määräytyvät pitkälti lainsäädännön mukaan, eri lakien ja asetusten säädellessä työtä (Sosiaalihuoltolaki; Niemelä 2010, 65). Lähiesimiehellä on eettisiä velvoitteita organisoida ja toteuttaa työnjakoa sekä vastuuttaa henkilöstöä toimimaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (ks. Hughes & Wearing 2007, 6). Tällä on omat vai-

kutuksensa esimerkiksi työparityöskentelyyn ja asiakastyöhön, sekä jossain määrin myös työn sisällön rakenteeseen. Nykyisin kuitenkin monissa työyhteisöissä tehdään erilaisia projekti- ja kehittämistyötä, joihin myös osa sosiaalityöntekijöistä sitoutuu saaden näin vaihtelevuutta sekä myös erilaista sisältöä ja ulottuvuutta työhönsä.

Vastaajat kokevat, että heillä on kohtalaiset mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiinsa, sillä noin 33,9 prosentin mielestä he voivat vaikuttaa erittäin tai melko paljon, puolestaan 32,2 prosenttia vastaajista koki vaikuttamismahdollisuuksiensa olevan melko vähäisiä. Kuten Vataja kollegoineen (2007, 358) toteaa, niin sosiaalityön resursointiin annetut määrärahat ovat niukkoja. Tämä kaventaa sosiaalityöntekijöiden itsemääräämisoikeutta; he eivät voi vaikuttaa työvälaineiden hankintaan tai henkilöstöresursointiin. Näin ollen useissa sosiaali-toimistoissa henkilöstöä työmäärään nähden ei aina ole riittävästi, joka aiheuttaa kiivaan työtahdin noudattamista ja kiirettä työssä. Tosin lähiesimiehen velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, tukea ja auttaa työntekijöitensä töiden rajaamisessa (Lohi & Niiranen 2005, 55).

Vastaajat myös kokevat, että heillä on vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön laite ja ohjelmahankintoihin. Vastaajista 13,6 prosenttia oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa erittäin tai melko paljon, kun taas reilusti yli puolet (57,7 %) vastaajista koki, että he voivat vaikuttaa vain melko ja erittäin vähän laite- ja ohjelmahankintoihin.

**TAULUKKO 15. Vaikuttamismahdollisuus muuttujien keskiarvot, kommunaliteetit, faktorilataukset, ominaisarvo, selitysaste ja reliabiliteetti.**

Yhden faktorin ratkaisu			
Vaikuttamismahdollisuuksia kuvaavat väittämät	keski- arvo	kommuna- liteetti	vaikuttamis- mahdollisuus
Voin vaikuttaa työssäni...			
siihen, mitä työtehtäviini kuuluu.	3,15	,408	,639
siihen, missä järjestyksessä teen työni.	2,31	,493	,702
työtahtiini.	2,85	,419	,647
työmenetelmiini.	2,17	,398	,631
siihen kenen/keiden kanssa työskentelen.	3,27	,332	,576
työyhteisömme laite- tai ohjelmahankintoihin.	3,83	,405	,636
Ominaisarvo			3,04
Selitysosuus (%)			40,9 %
Reliabiliteetti			.80

Taulukossa 15 on nähtävissä, että muuttujista on muodostunut vain yksi faktori, jonka selitysosuus on 40,9 % siihen valikoituneista muuttujien variansseista. Kyseinen faktori mittaa vastaajien eli sosiaalityöntekijöiden *vaikuttamismahdollisuuksia* arjen työnsä sisältöön sekä työn toteuttamiseen omassa työyhteisössä. Reliabiliteettiarvo voidaan todeta luotettavaksi ( $\alpha = .80$ ).

Iäkkäämmät sosiaalityöntekijät ( $n = 28$ ; ka. = 2,71) kokevat vaikuttamismahdollisuutensa paremmiksi kuin nuoremmat sosiaalityöntekijät ( $n = 29$ ; ka. = 3,06;  $p = .06$ ) tilastollisen merkitsevyyden ollessa vain suuntaa antava. Iäkkäämpien sosiaalityöntekijöiden pitkällä työkokemuksella sekä hiljaisella tiedolla eli kokemukseen perustuvalla tietämyksellä on yhteys suurempaan vaikuttamismahdollisuuteen työssä, kuin vähemmän työkokemusta kartuttaneilla sosiaalityöntekijöillä. Alemman korkeakoulututkinnon ( $n = 24$ ; ka. = 2,70) suorittaneet sosiaalityöntekijät kokevat, että heillä on jonkin verran enemmän vaikuttamismahdollisuuksia kuin ylemmän koulutuksen ( $n = 35$ ; ka. = 3,08;  $p = .05$ ) saaneilla sosiaalityöntekijöillä (maistereilla ja lisensiaateilla). Erot ryhmien välillä voivat selittyä erilaisilla työnkuvien ja työtehtävien määrittelyillä. Korkeammin koulutettujen sosiaalityöntekijöiden työnkuva saattaa olla rajatumpi ja tiukemmin määriteltä tietyn tyyppisten työtehtävien suorittamiseksi. Heille on myös mahdollisesti määräytynyt ehkä suuremmissa määrin opastajan ja perehdyttäjän tehtävät uusien työntekijöiden tullessa organisaatioon. Tyytyväisyyttä lähiesimiehen johtamistapaan kokivat koulutustaustan perusteella enemmän alemmin koulutetut ( $n = 22$ ; ka = 1,77) kuin ylemmin koulutetut ( $n = 34$ ; ka = 1,91) sosiaalityöntekijät.

Työnhallintaa edistää ja työn kuormitusta ehkäisee työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työssään sen eri osa-alueisiin. Tässä tutkimuksessa sosiaalityöntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiinsä ja niiden käyttämiseen sekä työnteon organisoimiseen. Riskitekijöinä voidaan nähdä se, että sosiaalityöntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiinsa, eikä siihen kenen tai keiden kanssa he työskentelevät tai laite- ja ohjelmistohankintoihin.

Työntekijöiden kokema kiire ja heikko työn organisointi saattaa olla yhteydessä vastaajien runsaaseen henkiseen kuormittavuuteen. Työn organisoimisesta on vastuussa koko organisaatio, mutta erityisesti arjen työn järjestämisestä ovat vastuussa lähiesimies sekä suorittavan tason työntekijät. Suorittavan tason työntekijöiden tulee ilmaista työssään kokema puute ja epäkohdat. Toisaalta lähiesimiehen tulee seurata arjen tilanteita ja käydä vuoro-

vaikutteista keskustelua alaistensa kanssa. Hänen tulee olla myös kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä siihen liittyvistä epäkohdista. Toisaalta kiire ei johdu yksinomaan kykenemättömyydestä organisoida työtä ja työtehtäviä, sillä se liittyy myös yleiseen yhteiskunnalliseen pulaan saada pätevien sosiaalityöntekijöitä sekä kuntien taloudellisesta ahdingosta, mikä estää riittävän sosiaalityöntekijämäärän palkkaamisen. Lähiesimiehen tulee olla myös kiinnostunut alaistensa työmotivaatiosta, jaksamisesta ja työssä pärjäämisestä.

Tässä tutkimuksessa sosiaalityöntekijät kokivat puutteena vähäisen kasvokkaisen kohtaamisen lähiesimiehensä kanssa. Osapuolten kohtaamattomuus on yhteydessä vastaajien kokemaan epäkohtaan eli siihen, että heille ei tarjoudu riittävästi mahdollisuuksia jakaa lähiesimiehensä kanssa asiakastilanteissa syntyneitä mieltä painavia ja askarruttavia asioita, joka voisi mahdollisesti estää liiallista työssä kuormittumista. Myös vastaajien kokemus lähiesimiehen puutteellisesta arvostustuen saamisesta sekä epäsäännöllisesti toteutuvista kehityskeskusteluista voi olla yhteydessä sosiaalityöntekijöiden työssä kuormittumiseen. Sillä myönteinen palaute, kiitos hyvin tehdystä työstä sekä kannustus tukevat työntekijöiden työnhallintaa sekä estävät työssä kuormittumista. Myös useissa tutkimuksissa on todettu, että vähäinen sosiaalinen tuki vaarantaa työntekijän terveyttä ja sosiaalinen tuki puolestaan lisää työntekijän mahdollisuutta hallita kuormittavan tilan epävarmuutta vähentäen näin työstressiä ja lisäten työtyytyväisyyttä (Mikkola 2009, 26; Sinokki 2011, 89–90; Vahtera & Pentti 1995, 111–114).

Sosiaalityössä työn vaikuttamisen mahdollisuutta voidaan kohentaa työn sisältöä rikastuttamalla (Vahtera & Pentti 1995, 111–114). Tämä on mielestäni kiinni hyvin paljon yksittäisen työntekijän luovuudesta, motivaatiosta sekä uteliaisuudesta että rohkeudesta kokeilla erilaisia ja uusia työmenetelmiä. Tosin esteenä tähän voi olla työyhteisön kulttuurin ahdasmielisyys, avoimuuden sekä sallivuuden puute, jotta yksittäinen työntekijä tai tiimi saa mahdollisuuden kokeilla ja luoda uudenlaisia työ- ja organisaatiotapoja työssään.

### **Kumuloituuko tuen saaminen?**

Tuotin faktorianalyysin avulla summamuuttujia, joista muodostettiin vielä kaksiluokkaisia muuttujia jakamalla ne kahteen eri luokkaan. Jako suoritettiin, erilaisten tuen saamista kuvaavien ryhmien muodostamiseksi ja sen tutkimiseksi, miten ryhmät eroavat tilastollisesti toisistaan suhteessa muihin sosiaalisen tuen muotoihin. Näitä kaksiluokkaisten muuttujien välisiä eroja on tarkasteltu t-testin avulla, sillä se soveltuu hyvin kahden ryhmän keskiarvojen vertailemiseen. Liitteessä 7 (ks. taulukot 1–6) olevista taulukoista on nähtävissä t-testissä saadut keskiarvot ja sosiaalisen tuen, vaikuttamismahdollisuuksien, hallintamahdollisuuksien sekä tiedotuksen riittävyyden jakautuminen kahden ryhmän välille: paljon tukea saavat ja vähän tukea saavat. Pieni keskiarvo kuvaa runsasta tuen saamista.

Seuraavissa kuudessa taulukossa (16–21) tarkastellaan eri tuen muotojen määrää (paljon ja vähän) suhteessa toisiinsa sekä myös sitä kumuloituuko tuen saaminen? Kahdessa ensimmäisessä tarkastellaan sosiaalisen tuen muotojen suhdetta, kolmannessa taulukossa vaikuttamismahdollisuuden ja neljännessä organisaation työtehtävien hoidon ja jaon sekä viidennessä tiedotuksen riittävyyden suhdetta eri muuttujiin. Viimeisenä käydään lävitse tiedotuksen riittävyyden ja kiireen sekä organisaation työtehtävien hoidon ja jaon sekä kiireen välistä suhdetta. Pieni keskiarvo kuvastaa kiireen kohdalla vähäistä kiireen kokemusta. Taulukoissa esiintyvät p-arvot ilmentävät keskiarvoerojen tilastollista merkitsevyyttä.

Taulukossa 16 tarkastellaan sitä, kuinka paljon tai vähän emotionaalista *arvostuksellista tukea* saavat eroavat toisistaan muiden sosiaalisen tuen osa-alueiden osalta. Toisin sanoen arvostuksellisen tuen määrää verrataan suhteessa kuuden muun sosiaalisen tuen osa-alueen kanssa.

**TAULUKKO 16. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys arvostukselliseen tukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet Arvostuksellinen tuki	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Vuorovaikutuksellinen tuki	59	53 / 2,64	6 / 4,44	<.001
Arjen tietotuki	58	52 / 2,59	6 / 4,07	<.001
Arvostustuki	58	52 / 2,54	6 / 4,30	<.001
Kehittämistuki	58	52 / 2,47	6 / 3,83	.002
Käytännön tuki	58	52 / 2,46	6 / 4,23	<.001
Tiedonsiirtotuki	58	52 / 2,23	6 / 4,39	<.001

Taulukosta voidaan havaita, että runsas *arvostuksellinen tuki* (arvostusta, luottamusta ja kuuntelemista) on yhteydessä myös runsaampaan vuorovaikutukselliseen tukeen, arjen tietotukeen, arvostustukeen, kehittämistukeen ja käytännön tukeen. Sosiaalityöntekijöiden saadessa paljon työssä arvostuksellista tukea, he saavat myös hyvin paljon tiedollista *tiedonsiirtotukea* (n = 52; ka. = 2,23; p = <.001). Näin ollen sosiaalityöntekijät saavat tietoa työtä koskevista muutoksista ja uudistuksista jo suunnitteluvaiheessa. Tiedonsiirto kulkee ylhäältä alaspäin ja päinvastoin, sillä lähiesimies kertoo sosiaalityöntekijöille päättäjätasolta tulevia viestejä ja siellä käsiteltäviä asioita, hän kuljettaa myös alaisten viestejä päättäjätasolle.

Seuraavassa taulukossa tarkastellaan emotionaalista *vuorovaikutuksellista* tukea suhteessa kuuteen muuhun sosiaalisen tuen osa-alueeseen. Taulukossa vertaillaan sitä, miten paljon tai vähän vuorovaikutuksellista tukea saava eroaa muiden sosiaalisen tuen muotojen osalta.

**TAULUKKO 17. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys vuorovaikutukselliseen tukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet Vuorovaikutuksellinen tuki	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Arvostustuki	58	36 / 2,43	22 / 3,20	.002
Kehittämistuki	58	36 / 2,40	22 / 2,97	.043
Arjen tietotuki	58	36 / 2,38	22 / 3,34	<.001
Käytännön tuki	58	36 / 2,21	22 / 3,35	<.001
Tiedonsiirtotuki	58	36 / 2,04	22 / 3,14	.001
Arvostuksellinen tuki	59	37 / 1,66	22 / 2,75	<.001



Taulukosta 17 on nähtävissä, että runsas *vuorovaikutuksellinen tuki* kuten lähiesimiehen kanssa käyty keskustelu työasioista, asiakasasioiden jakaminen ja kasvoista kasvoihin kohtaaminen on yhteydessä myös suurempaan välineelliseen tukeen (kehittämistuki ja käytännön tuki), tiedolliseen tukeen (arjen tietotuki ja tiedonsiirtotuki) sekä arvostustukeen työssä. Lähiesimiehen kohdentaessa huomattavaa vuorovaikutuksellista tukea alaisilleen saavat he myös paljon *arvostuksellista tukea* ( $n = 37$ ;  $ka. = 1,66$ ;  $p = <.001$ ) lähiesimieheltään.

Seuraavassa taulukossa 18 tarkastellaan vaikuttamismahdollisuus muuttujien ja eri sosiaalisen tuen muuttujien välisiä eroja. Tässä paljon tukea saavien ryhmien kohdalla eroavaisuudet ovat suurimmat arvostustuen ja arvostuksellisen tuen osalta. Tosin arvostustuki ei eroa paljon ja vähän saavien ryhmien kohdalla tilastollisesti merkittävästi ( $p = .145$ ).

**TAULUKKO 18. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys vaikuttamismahdollisuuksien tukeen (N, n, ka, p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet Vaikuttamismahdollisuus	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Arvostustuki	58	32 / 2,55	26 / 2,92	.145
Arjen tietotuki	58	32 / 2,46	26 / 3,09	.006
Vuorovaikutuksellinen tuki	59	33 / 2,43	26 / 3,32	.004
Kehittämistuki	58	32 / 2,36	26 / 2,92	.043
Käytännöntuki	58	32 / 2,29	26 / 3,08	.001
Tiedonsiirtotuki	58	32 / 2,05	26 / 2,95	.002
Arvostuksellinen tuki	59	33 / 1,79	26 / 2,43	.005

Yllä olevasta taulukosta voidaan nähdä T-testin keskiarvojen osoittavan, että runsas *arvostustuki* on yhteydessä myös runsaampiin muihin sosiaalisiin tukiin. Tosin arvostustuen ryhmässä p-arvo ei ole tilastollisesti merkittävä ja myös kehittämistuki on tilastollisen merkittävyyden rajalla. Runsaimmin sosiaalityöntekijä saa lähiesimieheltään *arvostuksellista tukea* ( $n = 33$ ;  $ka. = 1,79$ ;  $p = .005$ ) työssä. Näin ollen lähiesimies tiedostaa alaistensa olevan ammattitaitoisia ja luotettavia työntekijöitä, tällä on yhteyttä työntekijöiden parempiin vaikuttamismahdollisuuksiin työssään työnsä tekemiseen ja järjestämiseen.

Seuraavassa taulukossa 19 on mukana vaikuttamismahdollisuus muuttujat, eri sosiaalisten tukien muuttujat sekä hallintamahdollisuuksiin kuuluva kehittämismahdollisuus muuttujat. Taulukkoa tarkastelemalla voidaan huomata, että runsasta vaikuttamismahdollisuutta

omaavien ja paljon emotionaalista arvostuksellista tukea saavien ryhmien keskiarvot poikkeavat eniten toisistaan.

**TAULUKKO 19. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys organisaation työtehtävien hoidon ja jaon tukeen (N, n, ka, p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet Organisaation työtehtävien hoito ja jako	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Vaikuttamismahdollisuus	57	51 / 2,98	6 / 2,97	.987
Vuorovaikutuksellinen tuki	57	51 / 2,73	6 / 4,17	.004
Tiedotuksen riittävyys	57	51 / 2,63	6 / 4,58	<.001
Arvostustuki	57	51 / 2,63	6 / 3,53	.027
Arjen tietotuki	57	51 / 2,62	6 / 3,90	.001
Käytännön tuki	57	51 / 2,52	6 / 3,80	.001
Kehittämistuki	57	51 / 2,52	6 / 3,55	.021
Kehittämismahdollisuudet	57	51 / 2,38	6 / 3,46	.010
Tiedonsiirtotuki	57	51 / 2,28	6 / 4,00	<.001
Arvostuksellinen tuki	57	51 / 1,99	6 / 3,10	.103

Taulukosta 19 nähdään, että kun työyhteisön *organisaation työtehtävät on selkeästi hoidettu ja jaettu*, sillä on yhteys runsaampiin sosiaalisen tuen muotoihin, vaikuttamismahdollisuuksiin, tiedonsiirtoon, tiedotuksen riittävyyteen sekä hallintamahdollisuuksiin työssä. Työyhteisössä tiedonsiirtotuki ( $n = 51$ ;  $ka = 2,28$ ;  $p = <.001$ ) kulkee eri tasojen välillä hyvin ja myös tiedotus toteutuu riittävästi ( $n = 51$ ;  $ka = 2,63$ ;  $p = <.001$ ) työtehtävien hoidon kannalta. Taulukosta voidaan havaita, että lähiesimieheltä saatu *arvostuksellinen tuki* ( $n = 51$ ;  $ka = 1,99$ ;  $p = .103$ ) ja *vuorovaikutuksellinen tuki* poikkeavat eniten toisistaan. Toisaalta arvostuksellisen tuen kohdalla erot paljon ja vähän saavien ryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkittäviä ( $p = .103$ ).

Taulukossa 20 on nähtävissä tiedotuksen riittävyyden muuttujat sekä kahden hallintamahdollisuuden muuttujat. Taulukkoa havainnoimalla voidaan huomata, että ryhmien keskiarvot poikkeavat tilastollisesti toisistaan.

**TAULUKKO 20. Hallintamahdollisuus muuttujien yhteys tiedotuksen riittävyyden tukeen (N, n, ka, p).**

Tiedotuksen riittävyys	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin
	N	n / paljon	n / vähän	p-arvo
Kehittämismahdollisuus	57	40 / 2,16	17 / 3,21	<.001
Organisaation työtehtävien hoito ja jako	57	40 / 1,61	17 / 2,61	.003

Tiedotuksen toimiessa alaiset ovat tyytyväisiä johtamiseen ja organisaation työtehtävien hoitoon ja jakoon ( $n = 40$ ;  $ka = 1,61$ ;  $p = .003$ ), myös heidän työn kehittämismahdollisuutensa ovat hyvät ( $n = 40$ ;  $ka = 2,16$ ;  $p = .000$ ). Lähiesimiehen tiedottamisen toimiessa hyvin, sosiaalityöntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja sen tekemiseen ( $n = 41$ ;  $ka. = 2,84$ ;  $p = .030$ ), myös lähiesimiehen antama tuki toimiin hyvin. (Ks. liite 7, taulukko 5).

**TAULUKKO 21. Kiireen muuttujan yhteys tiedotuksen riittävyyden ja organisaation työtehtävien hoidon ja jaon tukeen (N, n, ka, p).**

Tiedotuksen riittävyys	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin
	N	n / vähän	n / paljon	p-arvo
Kiire	57	40 / 3,21	17 / 3,79	.038
Organisaation työtehtävien hoito ja jako	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin
	N	n / vähän	n / paljon	p-arvo
Kiire	57	51 / 3,35	6 / 3,71	.397

Yllä olevassa taulukossa 21 tarkastellaan tiedotuksen riittävyyden ja organisaation työtehtävien hoidon ja jaon yhteyttä sosiaalityöntekijöiden kiireen kokemiseen. Työntekijöiden kokiessa, että työyhteisön tiedotus on heille riittävää, on sillä yhteyttä myös työntekijöiden vähäisempään kiireen ( $n = 40$ ;  $ka. = 3,21$ ;  $p = .038$ ) kokemiseen. Kun organisaation työtehtävien hoito ja jako toimii hyvin, niin myös työntekijöiden kiireen tuntu on vähäisempää ( $n = 51$ ;  $ka. = 3,35$ ;  $p = .397$ ), tosin erot ryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkittäviä.

Aineiston analyysissä kaksiluokkaisten muuttujien jakautumisen t-testin keskiarvovertailujen (ks. myös liite 7) tarkastelussa ilmeni, että sosiaalityöntekijät saivat lähiesimieheltään runsaimmin *arvostuksellista tukea*. Sillä yleisesti pienintä keskiarvoa ja runsasta sosiaalista tukea edusti *arvostuksellinen tuki*. Se esiintyi pienimpänä arvona muun muassa vuorovaikutuksellisen, tiedollisen arjen tietotuen, arvostustuen, välineellisen käytännön

tuen sekä kehittämistuen, vaikuttamismahdollisuuden sekä hallintamahdollisuuteen sisältyvän organisaation työtehtävien hoidon ja jaon ja osalta. Toiseksi pienin keskiarvo *arvostuksellisen tuen* osalta esiintyi hallintamahdollisuutta edustavan kehittämismahdollisuuksien sekä tiedotuksen riittävyyden kohdalla. Toisena merkittävänä sosiaalisena tuen muotona näyttäytyi *tiedonsiirtotuki*, joka esiintyi lähes kaikissa taulukoissa toiseksi pienimmällä keskiarvolla lukuun ottamatta arvostuksellista tukea, jossa se esiintyi pienimpänä arvona, sekä kehittämismahdollisuuden ja tiedotuksen riittävyyden kohdalla, jossa se edusti kolmanneksi pienintä keskiarvoa. Hallintamahdollisuutta edustavan kehittämismahdollisuuden ja tiedotuksen riittävyyden kohdalla pienintä keskiarvoa edusti *organisaation työtehtävien hoito ja jako*.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tutkinut tässä pro gradu -tutkielmassani kvantitatiivisella tutkimusotteella kunnissa toimivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta, sen riittävydestä sekä siitä, missä sosiaalityöntekijät kokevat erityisesti tarvitsevänsä lähiesimiehensä sosiaalista tukea. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan kokevatko vastaajat työn kuormittavuuden elementtejä työn hallintamahdollisuuksien sekä vaikuttamismahdollisuuksien osalta. Olen myös tarkastellut onko sosiaalityöntekijöiden taustamuuttujilla kuten, iällä, työkokemuksella tai koulutuksella merkitystä siihen missä määrin he kokevat saavansa sosiaalista tukea lähiesimiehlään.

Tarkastelen tärkeimpiä sosiaalisen tuen tuloksia yleisesti: aloitan emotionaalisesta arvostuksellisesta tuesta, jota vastaajat kokivat saaneensa runsaasti. Seuraavaksi tarkastelen tiedollista arjen tietotukea, tiedonsiirtotukea, tiedotuksen riittävyttä, arvostustukea sekä välineellistä käytännön tukea. Käsittelen myös avovastauksessa saadun tiedon perusteella, missä työtehtävässä tai tilanteessa vastaajat kokivat eniten tarvitsevänsä lähiesimiehensä sosiaalista tukea. Lopussa tarkastelen vaikuttamis- ja hallintamahdollisuuksia ja vastaajien koulutustaustan erojen esiintuomia tuloksia sekä pohdin kaksiluokkaisten muuttujien keskiarvovertailun perusteella kumuloituuko sosiaalisen tuen saaminen. Viimeisenä pohdintaa sosiaalialan johtamista nykyisen muutoksen ja heikon yhteiskunnallisen talouden aikakautena sekä kysymyksiä ja mietteitä siitä, millä tavoin kunnallisen sosiaalityön mainetta ja kilpailukykyä voitaisiin parantaa.

Tutkimustulosten perusteella sosiaalityöntekijät kokivat saaneensa hyvin emotionaalista *arvostuksellista tukea* lähiesimiehlään. Vastaajat kokivat lähiesimiehen arvostavan heitä ammattitaitoisina ja luotettavina työntekijöinä sekä arvostavan heidän mielipiteitään. Vastaajat kuitenkin kokivat suurena puutteena sen, ettei lähiesimies jakanut heidän kanssaan asiakastilanteissa syntyneitä tunteita tai se jäi hyvin vähäiseksi. Suurimmalla osalla lähiesimiehistä olisi ollut mahdollisuus käydä vuorovaikutteista ja dialogista keskustelua alaisia vaivaavista ja mietityttävistä asiakasasioista, sillä suuri osa lähiesimiehistä työskenteli samassa rakennuksessa alaistensa kanssa. Lähiesimiehistä myös kohtuullisen suuri

joukko teki asiakastyötä ja näin he toimivat alaistensa kollegoina, joten on hyvin ikävää, että useimmissa työyhteisöissä ei vallinnut avointa keskustelevaa työkulttuuria alaisten ja lähiesimiesten välillä. Kuitenkin sosiaalityöntekijät tekevät asiakastyötä usein hyvin vaikeissa tilanteissa olevien asiakkaiden kanssa, etenkin lastensuojelussa on toisinaan erittäin ikäviä tilanteita ja tapahtumia, joita työntekijöiden tulisi saada purkaa miltei välittömästi myös lähiesimiehen kanssa. Työssä ilmenevistä asioista ja tuntemuksista voi puhua työohjauksessa, mutta ne eivät aina tarjoa apua äkillisiin tilanteisiin. Tosin suomalaisissa työyhteisöissä esimiestyössä sosiaalisen tuen antamista ”säätellään”, ilmeisesti vielä ei ole tarpeeksi ymmärretty sen suojaavia vaikutuksia muun muassa työnkuormittavuuden ja työstressin ehkäisijänä sekä mielen hyvinvoinnin turvaajana (ks. Sinokki 2011).

Sosiaalityöntekijät saivat lähiesimieheltään myös hyvin tiedollista arjen tietotukea perustyön suorittamiseen, kuten apua erilaisten asiakastilanteiden, toimintamallien ja ongelmallisten tilanteiden ratkaisemiseen. Vastaajat kuitenkin kokivat, että lähiesimies antoi vähäisesti heille tukea uusien työmenetelmien ja ohjeiden käytöstä, vaikka tällainen tilanne olisi hyvä vuoropuhelun ja pohdinnan sekä työyhteisön uudelleensuuntaamisen foorumi.

Vastaajien työyhteisöissä tiedonsiirtotuki toimi hyvin, etenkin tiedotus työtä koskevista muutoksista sekä uudistuksista toteutui jo niiden suunnitteluvaiheessa erittäin hyvin. Tosin viestien kuljettamisessa oli eroavaisuutta siten, että johtotason viestit kulkivat paremmin suorittavalle tasolle kuin päinvastoin. Tiedotuksen riittävyyden osalta yleisesti vastaajat kokivat lähiesimiehen antaman tiedollisen avun sekä tuen olleen kohtalaisen riittävää työn suorittamisen osalta. Tiedotuksen riittämättömyyden kokemus saattaa johtua siitä, että kun tieto ei kulje tarpeeksi nopeasti, niin työn suorittaminen kärsii ja päätösten joustava tekeminen estyy. Yleisesti katsoen vastaajien työyhteisöissä on ymmärretty hyvin tiedottamisen tärkeys arjen työn sujuvuuden ja kehittämistyön onnistumiseksi.

Arvostustuen tulosten mukaan vajaa puolet vastaajista sanoi lähiesimiehen antaman positiivisen palautteen antamisen toimivan hyvin, mutta jopa neljäsosa vastaajista koki, että se ei toiminut lainkaan tai se toimi heikosti. Lähiesimiehen oikea-aikainen palautteen antaminen onnistui vastaajien mielestä kohtalaisesti. Palautteen merkitys on työntekijälle ensiarvoisen tärkeää, sillä positiivinen palaute motivoi ja sitouttaa työntekijää työhön, se myös lisää itsevarmuutta ja luottamusta omaan kykyihinsä. Kehittävä palaute puolestaan tukee ja ohjaa työntekijää toimimaan toisella tavalla sekä kehittää oman toiminnan arviointia. Pa-

lautteen antamista tulee jokaisen yksilökohtaisesti harjoitella, sillä kaikki työyhteisön jäsenet tarvitsevat palautetta – niin esimies kuin alainenkin.

Lähiesimiehen kannustus alaisten oman toiminnan arvioimisessa toteutui vastaajien mielestä heikosti. Lieneekö asialla olevan yhteys siihen, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, eikä lähiesimies välttämättä rohkene puuttua alaisen toimintaan riittävässä määrin. Toisaalta lähiesimies ei ehkä ole sosiaalityön ammattilainen vaan omaa erilaisen ammatillisen taustan, jolloin hänen on hyvin vaikea puuttua alaisten toimintaan, kun ei omaa alan substanssiosaamista. Myös sosiaalitoimen yleiseen työkuultuuriin saattaa liittyä sosiaalityöntekijän ammatillinen reflektointi yksilöllisesti (itsereflektointi) tai tiimimuotoisesti, jossa työntekijät keskenään refleктоivat työssä onnistumisistaan.

Tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat kokevat saavansa hyvin lähiesimieheltään välineellistä tukea käytännön arkityöhön, mutta kokevat työajan riittämättömänä. Monissa eri tutkimustuloksissa on esiintynyt tietoa, että sosiaalityössä aika ei riitä työn tekemiseen ja sosiaalityöntekijät työskentelevät kiireen keskellä. Tämä on asia, johon työyhteisöissä tulee puuttua. Avoimen työkuultuurin omaavissa työyhteisöissä asiaa voidaan käsitellä ja viedä tietoa myös ylemmäs johtotasolle, työyhteisöissä joissa vallitsee ”hiljaisuuden kulttuuri”, tulee opetella uudenlaisia toimintamalleja.

Lähiesimiehen pitämiin palavereihin vastaajat ovat tyytyväisiä, sillä he kokevat niiden toimivan ja onnistuvan aika hyvin, myös työssä kehittymistä tuetaan sekä työssä kuormittumista estetään, sillä työnohjaus toimi hyvin. Tosin vastaajat kokevat, että heidän työyksiköissään sosiaalityöntekijät vaihtuvat aika usein, joka osaltaan rasittaa työntekijöitä. Vastaajat totesivat lähiesimiehen toteuttavan kehityskeskusteluja sekä niiden säännöllisyyttä tyydyttävästi. On ikävää, että vaativaa ihmissuhdetyötä tekevät työntekijät eivät saa mahdollisuutta osallistua säännöllisiin ja hyvin toteutettuihin kehityskeskusteluihin, sillä siihen työntekijöillä pitäisi olla oikeus.

Kysyttäessä vastaajilta: ” millaista tukea he erityisesti haluaisivat lähiesimieltiltä” vastaajien ensisijaisena toiveena oli saada enemmän emotionaalista vuorovaikutuksellista tukea. Käytännössä tämä tarkoittaa lähiesimiehen kanssa käytäviä vuorovaikutuksellisia keskusteluja, kasvokkaisia kohtaamisia sekä läsnäoloa että aikaa (välineellinen tuki). Tiedollisen tuen osalta vastaajat toivoivat myös saavansa lähiesimieheltään enemmän tukea ja ohjausta haasteellisiin asiakastilanteisiin. Yllä mainitut asiat sisältyvät yhteen tärkeimmistä lähiesi-

miehen työhön sisältyvistä tehtäväkentistä, kuten sosiaalisten suhteiden hoitamisesta sekä sosiaalisen tuen tarjoamisesta ja antamisesta. Lähiesimiehen tulee voida kuunnella ja keskustella alaistensa kanssa myös vaikeista ja ikävistä asioista. On tosiasia, että työyhteisöissä työskennellään nykyään vähäisin resurssein, mutta ellei perustyöhön saada tukea, alkaa se näkyä työntekijöiden jaksamisessa, motivaatiossa sekä työhön sitoutumisessa, mikä puolestaan saattaa heikentää asiakastyön laatua.

Sosiaalityöntekijät kokivat voivansa vaikuttaa suurelta osin siihen mitä työmenetelmiä he käyttävät sekä myös työjärjestykseen, kun taas työtehtäviin he eivät juuri voineet vaikuttaa. Vastaajat kokivat aika hyvin hallitsevansa työnsä. He voivat ilmaista ja tuoda hyvin esille omia näkökantojaan sekä mielipiteitään, mutta varsinaiseen päätöksentekoon heillä ei juuri ole mahdollisuutta osallistua. Tämä kaventaa heidän hallinnan mahdollisuuttaan. Tässä tutkimuksessa työnhallinta on yhteydessä vastaajien kiireen kokemukseen, sillä heidän työtahtia määrittä kiireen kokemus, samoin myös kokemus siitä, että työmäärää ei ole mitoitettu tarvetta vastaavasti työaikaan nähden. Työnhallinnan ja kiireen tasapainottamiseen tulee kussakin organisaatiossa perehtyä ja kehittää työtä ja ajanhallintaa paremmin tukeva rakenne.

Aineiston analyysissä kaksiluokkaisten muuttujien keskiarvovertailujen (ks. myös liite 7) osalta tarkasteltiin kumuloituuko tuen saaminen. Toisin sanoen saataessa arvostuksellista tukea, onko mahdollista saada myös muita tuen muotoja vai estyykö muiden tukimuotojen saaminen? Voidaan todeta, että kun saa arvostuksellista tukea, saa myös muita tuen muotoja, tiedonsiirtotukea. Näin ollen tuen saaminen kumuloituu.

Yllämainituissa eri sosiaalisen tuen osa-alueissa alemman koulutuksen omaavat sosiaalityöntekijät kokivat saavansa enemmän ja riittävämmän lähiesimiehen tukea kuin ylemmän koulutuksen omaavat sosiaalityöntekijät kokivat saavansa. Tämä on hämmäntävää, sillä se herättää kysymyksen siitä vallitseeko työyhteisöissä eriarvoisuutta, epätasa-arvoa ja epäoikeudenmukaisuutta ylläpitävä organisaatiokulttuuri. Vai onko niin, että lähiesimiehen osaaminen ja asiantuntijuus eivät riitä tukemaan korkeammin koulutettuja sosiaalityöntekijöitä? Kuitenkin kaikki sosiaalityöntekijät tekevät kuormittavaa ihmishuhtelyä ja ovat oikeutettuja saamaan lähiesimiehensä tukea. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että vastaajat kaipasivat etenkin sosiaalista kanssakäymistä ja emotionaalista vuorovaikutuksellista tukea enemmän. Voidaan esittää kysymys: ”Kuka antaa korkeammin koulutetuille ja spesiaalityötä tekeville sosiaalityöntekijöille tukea?” Eikö lähiesimiehen kuulu kyetä tukemaan



kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti vai tarjotaanko osalle henkilökunnasta työhön ulkopuolista apua? Voidaan myös miettiä millaista tukea ulkopuolinen taho voi tarjota, jotta se palvelee sosiaalityöntekijän kokemaa tuen tarvetta. Voisiko sähköinen verkko ja sosiaalikallega olla ratkaisu tilanteeseen? Toisaalta voidaan kasvokkaista ja dialogista tukea korvata sähköisin menetelmin, etenkin silloin, jos avuntarjoaja ei tunne avunsaajan tilannetta ja kontekstia riittävän hyvin? Piileekö myös työyhteisön sisällä vaara siitä – ja jos niin millainen –, että kiirettä ja aikapulaa kokevan lähiesimiehen kasvokkainen vuorovaikutus korvataan työtovereiden keskinäisillä dialogisilla keskusteluilla? Olisiko tässä yksi uusi kiinnostava tarkastelun ja tutkimuksen kohde? Sillä kuten alla todetaan niin sosiaalityön johtaminen ja lähiesimiestyö on haastavaa ja erilaista tietotaitoa vaativaa työtä.

Kunnallisen sosiaalihuollon ja -työn johtaminen samoin kuin muidenkin alojen johtaminen vaatii esimieheltä vankkaa tietotaitoa sekä strategista että operatiivista johtamista (ks. Rautio 2001). Sosiaalityön johtaminen ja lähiesimiestyö on luonteeltaan kuitenkin hyvin erityisluontoista (ks. Niiranen 1995, 12) monien muiden alojen johtamistyöhön verrattuna, sillä sitä ohjaavat erilaiset lait ja asetukset sekä sosiaalihuollon yhteiskunnalliset että kuntakohtaiset tavoitteet. Näin ollen lähiesimiestyö on sosiaalipalvelussa hyvin haastavaa. Työssä tarvitaan monenlaisia valmiuksia, joista lähiesimiestyön kontekstissa yhtenä tärkeimpinä voidaan mainita humaani esimiestyö. Lähiesimieheltä vaaditaan erityisesti avoimuutta, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallintaa sekä substanssiosaamista. Lähiesimiestyöhön liittyy keskeisesti työyhteisön sosiaalisten suhteiden hoitaminen ja sosiaalisen tuen antaminen. Useissa tutkimuksissa on todettu sosiaalisella tuella, työn vaatimuksilla ja hallinnalla olevan yhteyttä toisiinsa esimerkiksi hyvinvointia edistävinä elementteinä. (Sinokki 2011).

Toisaalta tämä aikakausi on kunnallisen johtamisen saralla kovaa työtä ja puurtamista, sillä nykyinen valtiovallan ohjaus ja laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (2007/169) muuttavat jonkin verran aikaisempia johtamiskäytäntöjä kuntien sosiaalihuollossa. Näin ollen on ymmärrettävää, että kunnissa koetaan paineita ja varsinaiseen työnsuorittamiseen jää entistä vähemmän aikaa. Kuitenkaan unohtaa ei saa, että sosiaalityöntekijät kamppailevat ristipaineessa kiireen, suuren työmäärän sekä vähäisen ja epäpätevän työvoiman että heikon palkkauksen vuoksi. Myös sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja johtajuuden on katsottu olevan heikkoa ja siinä on nähty olennaisia puutteita muun muassa sosiaalisen tuen osalta. Näin ollen kilpailu niin yksityisen kuin kolmannenkin sektorin kanssa

pätevistä sosiaalityöntekijöistä kovenee. Millä tavoin kuntasektori ja sosiaalipalvelut voisivat kiillottaa mainettaan? Mikä olisi se keino, jolla sosiaalityöntekijöiden kiinnostus myös kunnallista sosiaalityötä kohtaan kasvaisi? Miten sosiaalityöntekijöiden sosiaalista tukea voitaisiin lisätä ja työn kuormittumista ennaltaehkäistä? Mitkä ovat ne mahdolliset resurssit ja realiteetit joiden avulla nykyisen kaltaisen heikon taloudellisen tilanteen vallitessa saadaan kuntien sosiaalityöhön lisää motivoitunutta työvoimaa?

Yhtenä ratkaisuna voisi olla kunnallisen sosiaalihuollon ja sosiaalityön vetovoimaisuuden edistäminen esimerkiksi osaavan ja eettisyyttä arvostavan johtamisen avulla. Sosiaalihuollossa ja -työssä voitaisiin panostaa erityisesti humaaniin henkilöstöjohtamiseen strategisen johtamisen ohella. Lähiesimiehen yhdeksi osa-alueeksi olisi mahdollista sisällyttää sosiaalityöntekijöille kohdennettava sosiaalinen tuki sekä huomioida yksilöt omine vahvuuksineen ja voimavaroineen, joka hyödyttää kaikkia: työntekijää, organisaatiota kuin myös sosiaalityön asiakaskuntaa. Sosiaalityön lähiesimiestyöhön tulisi kohdentaa esimieskoulutusta, jossa huomioitaisiin myös humaani johtaminen.

## KIRJALLISUUS

Aaltonen, Elli (1999) Sosiaalitoimen johtaminen-byrokratiaa vai tulosjohtamista?: tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950 -luvulta 1990 -luvun puoliväliin. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 38.

Ahonen, Päivi (2004) Sosiaalityö, yhteiskunnan muutos ja hyvinvointipolitiikka. Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä -artikkelikokoelma. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusmonisteita 2004:15. 56–63. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <URL:<http://pre20090115.stm.fi/cd1105514629540/passthru.pdf>>. Viitattu 15.11.2012.

Allardt, Erik & Littunen, Yrjö (1981) Sosiologian perusteet. Marin Marjatta (toim.) Supistettu laitos teoksesta Sosiologia. 3. painos, muuttamaton lisäpainos. Juva: WSOY.

Ashford, Susan J. & Tsui, Anne S. (1991) Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34 (2), 251–280. Saatavilla [ww-muodossa](http://www.muodossa.fi): <URL:<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e1e1cafb-b233-40d0-a998-7e3606347c54%40sessionmgr111&hid=124>>. Viitattu 20.1.2013.

Bennis, Warren & Nanus, Burt (1985) Johtajat ja johtajuus. Suomentanut Pirkko Rajala (1986) Helsinki: Weilin+Göös.

Bowling, Nathan A., Beehr, Terry A. & Swader, William M. (2005) Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior* 67 (3), 476–489. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <URL:[http://ac.els-cdn.com/S0001879104000958/1-s2.0-S0001879104000958-main.pdf?\\_tid=628aafd2-fedad11e2-9385-00000aab0f26&acdnat=1375822648\\_e9d0403d785de4623a20de11a8e21527](http://ac.els-cdn.com/S0001879104000958/1-s2.0-S0001879104000958-main.pdf?_tid=628aafd2-fedad11e2-9385-00000aab0f26&acdnat=1375822648_e9d0403d785de4623a20de11a8e21527)>. Viitattu 21.01.2013.

Cooper, Lynn O. (1997) Listening Competency in the Workplace: A Model for Training. *Business Communication Quarterly* 60 (4), 75–84. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <URL:<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e725dec5-da24-466c-a7ac-094bd9505fe6%40sessionmgr104&hid=124>>. Viitattu 7.1.2013.

Ellis, Beth H. & Miller, K. I. (1994) Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention. *Health Communication* 6 (2), 77–96. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <URL:<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e725dec5-da24-466c-a7ac-094bd9505fe6%40sessionmgr104&hid=124>>. Viitattu 3.2.2013.

Ernwall, Reijo, Ernwall Sirpa & Kaukkila, Sisko (2002) Tilastollisia menetelmiä sosiaali- ja terveysalalle. Helsinki: WSOY.

Erätuuli, Matti, Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti (1994) Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin (2003) Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000–2003. Työssä jaksamisen ohjelma 2003.

Goldsmith, Daena J. & Fitch, Kristin (1997) The Normative Context of Advice as Social Support. *Human Communication Research* 23 (4), 454–476. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00406.x/pdf>](http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00406.x/pdf). Viitattu 17.12.2012.

Gothoni, Raili (1990) Vanhusten sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen tuki: tutkimus kallio-laisten ja kiteeläisten vanhusten elämäntilanteesta, sosiaalisista verkostoista ja tuesta. *Julkaisuja* 1990:2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Haapala, Ritva (2012) Mistä tyytymättömyys syntyy? Hallintokantelun sisällöt sosiaalipalveluissa ja toimeentulotuessa. *Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattitutkimus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76579/lisuri00148.pdf?sequence=1>](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76579/lisuri00148.pdf?sequence=1). Viitattu 28.10.2013.

Hafford-Letchfield, Trish (2006) *Management and Organisations in Social Work*. Bell & Bain Ltd. Glasgow.

Hakkarainen, Pentti & Jääskeläinen, Paul (2006) Osaamisesta ammatinhallintaa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Onnismaa Jussi (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 77-105.

Heikkilä, Tarja (2004) *Tilastollinen tutkimus*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heikkinen, Martti (2003) *Sosiaalisen tuen osa-alueet. Sairauksien ehkäisy*. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tkkoti?p\\_artikkeli=sae61020>](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tkkoti?p_artikkeli=sae61020). Viitattu 13.10.2010.

Heinonen, Hanna (2007) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä: tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 16. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.socca.fi/files/72/Tutkiva\\_arvioiva\\_tyote\\_sosiaalityontekijoiden\\_jasentamana.pdf>](http://www.socca.fi/files/72/Tutkiva_arvioiva_tyote_sosiaalityontekijoiden_jasentamana.pdf). Viitattu 15.12.2012.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2006) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hobfoll, Stevan. E. (1988) *The ecology of stress*. New York: Hemisphere Publishing Corporation.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka (2003) *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY

House, J. S., Umberson, D & Landis, K R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14, 293–318. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.jstor.org.ezproxy.jyu.fi/stable/pdfplus/2083320.pdf?acceptTC=true>](http://www.jstor.org.ezproxy.jyu.fi/stable/pdfplus/2083320.pdf?acceptTC=true). Viitattu 15.12.2012.

- Hughes, Mark & Wearing, Michael (2007) *Organisations and Management in Social Work*. London: Sage. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10285232>](http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10285232). Viitattu 15.12.2012.
- Hyyppä, T. Markku (1997) *Tunteet ja oireet: Uusin psykosomatiikka*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jaakkola, Helena (2003) *Ammattitaitoinen johtaminen edesauttaa jaksamista*. *Talentia* (4), 14–17.
- Juholin, Elisa (2004) *Communicare: viestintästrategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki: Interviestintä.
- Juholin, Elisa (2008) *Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, Pauli (1988) *Työilmapiiri ja työolot*. JTO tutkimuksia. Kokemäki-Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Täysin uudistettu painos. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 2.painos. Aavaranta-sarja. Juva: PS -kustannus.
- Järvinen, Pekka (2000) *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Kaistila, Maijaliisa (2005) *Hyvä esimiestyö. Työturvallisuus. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa*. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva\\_esimiesopas.pdf>](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva_esimiesopas.pdf). Viitattu 5.6.2010.
- Kannasoja, Sirpa (2006) *Nuorten identiteetti ja marginaalisuus. Kvantitatiivinen tutkimus identiteettityön kohdentamisen painopistealueista*. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11539/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2006374.pdf?sequence=1>](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11539/URN_NBN_fi_jyu-2006374.pdf?sequence=1). Viitattu 2.4.2013.
- Karjalainen, Pekka & Sarvimäki, Pirjo (toim.) (2005), *Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015-toimenpideohjelma*. *Sosiaali- ja terveystieteiden julkaisuja 2005:13*. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-4056.pdf&title=Sosiaalityo\\_hyvinvointipolitiikan\\_valineena\\_2015\\_\\_toimenpideohjelma\\_fi.pdf>](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4056.pdf&title=Sosiaalityo_hyvinvointipolitiikan_valineena_2015__toimenpideohjelma_fi.pdf). Viitattu 10.9.2011.

Karlsson, Mirja (2012) Oikeudenmukaisuus johtamisen ohjenuoraksi. Sosiaali- ja terveyspolitiikan aikakauslehti. Tesso 2, 11.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2009) Reflektiiviset rakenteet ja hyvät työnohjauskäytännöt sosiaalialan asiantuntijuutta ja vetovoimaisuutta vahvistamassa. Teoksessa Laura, Yliruka, Juha, Koivisto & Synnöve, Karvinen-Niinikoski (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. 77–103.

Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-9402.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-9402.pdf)>. Viitattu 2.10.2011.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari (2007) Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Salonen, Jari, Meltti, Tero, Yliruka, Laura, Tapola-Haapola, Maria & Björkenheim, Johanna (2005) Konstikas sosiaalityö 2003: suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28. Saatavilla www-muodossa:<URL:<http://pre20090115.stm.fi/h1136808640322/passthru.pdf>>. Viitattu 18.12.2012.

Kauhanen, Juhani (1997) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki-Porvoo: WSOY

Kauhanen, Juhani (2000) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3.–4.painos. Helsinki-Porvoo-Juva: WSOY.

Koskela, Kaisa (2003) Sosiaalityöntekijät uupuvat työssään eivätkä he viihdy työssään. Talentia. 4, 17–18.

Kumpusalo, Esko (1991) Sosiaalinen tuki, huolenpito ja terveys. Sosiaali- ja terveyshallitus. Raportteja 8/1991. Kunnat.net. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen 2009. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;554;110521;149348](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;554;110521;149348)>. Viitattu 11.10.2009.

Kunta- ja palvelurakennemuutos.169/2007. Saatavilla www-muodossa:URL:[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/025\\_uusi\\_paras/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/index.jsp)>. Viitattu 13.1.2014..

KvaliMOTV. Kvantifointi. Saatavilla www-

muodossa:<URL:[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html)>. Viitattu 26.5.2013.

KvantiMOTV. Varianssianalyysi. Saatavilla www-muodossa:<URL:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/varienssi/anova.html>>. Viitattu 26.5.2012.

Laaksonen, Hannele (2003) Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineenä? YJOA 200 Henkilöstöjohtaminen. Hallinnon tutkimus 22 (1): 55–67. Artikkelipaketti. Taloustieteiden tiedekunta 2007. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lappeteläinen, Aki & Rönkä, Anne (1991) Arvot, johtaminen, työyhteisö: puheenvuoroja valtionhallinnon muutoksista. Helsinki: VAPK-kustannus.

Lehtinen, Hanna (2013) Great place to work. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/648-kiittaemaellae-osoitat-arvostusta-ja-synnytaet-halutunlaista-toimintaa-kiittaaminen-parhaissa-tyoepaikoissa>](http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/648-kiittaemaellae-osoitat-arvostusta-ja-synnytaet-halutunlaista-toimintaa-kiittaaminen-parhaissa-tyoepaikoissa). Viitattu 15.8.2013.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf>](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf). Viitattu 5.11.2010.

Lindström, Tia (2004) Johtaminen sosiaalityön arjessa. Helsinkiläisten sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön johtamisesta. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: https://helda.helsinki.fi/handle/10138/13121?show=full&locale-attribute=fi>](https://helda.helsinki.fi/handle/10138/13121?show=full&locale-attribute=fi). Viitattu 2.10.2011.

Lohi, Saira & Niiranen, Vuokko (2005) ”Yksin tätä ei voi tehdä”: sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelutyössä. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 6. Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi (2002) Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2004) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Löf, Kaisa (2012) Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf?sequence=1>](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf?sequence=1). Viitattu 10.1.2013.

Matela, Kari (2011) Viihtyvät ja vaihtuvat: lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 33. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Matela\\_Poske\\_julkaisut\\_33.pdf>](http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Matela_Poske_julkaisut_33.pdf). Viitattu 12.6.2013.

Metsämuuronen, Jari (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp.

Mikkola, Leena (2006) Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylä Studies in humanities 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13414/9513927288.pdf?seq>](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13414/9513927288.pdf?seq). Viitattu 18.7.2012.

- Mikkola, Leena (2009) Sosiaalinen tuki työssä. Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009. 26–47. Saatavilla www-muodossa: <URL: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009\\_26-47\\_Mikkola.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009_26-47_Mikkola.pdf?sequence=1)>. Viitattu 7.6.2011.
- Mänttari-van der Kuip, Maija-Reetta (2008) Työpaikkakiusaaminen työn muuttuvassa järjestyksessä. Tutkimus työpaikkakiusaamisen ja työelämän muutoksen välisestä yhteydestä keski-suomalaisissa sosiaalitoimistoissa. Sosiaalityön pro -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla www-muodossa:<URL: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19727/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200903081092.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19727/URN_NBN_fi_jyu-200903081092.pdf?sequence=1)>. Viitattu 12.5.2013.
- Nakari, Risto (2004) Kuntien erilaistuva työelämä: tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995-2003. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 50. Acta nro 170. Helsinki: Suomen kunta-liitto. Saatavilla www-muodossa: <URL: [www.kunnat.net/binary.asp?path=1:29:348:84961:85381:102513](http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1:29:348:84961:85381:102513)>. Viitattu 20.10.2008.
- Niemelä, Pauli (2010) Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön vastuunjako. Janus 18 (1) 61–69. Saatavilla www-muodossa:<URL:[http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0110/Janus\\_01\\_2010\\_puheenvuoro\\_Niemela.pdf](http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0110/Janus_01_2010_puheenvuoro_Niemela.pdf)>. Viitattu 3.2.2013.
- Niiranen, Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Sosiaaliturvan kirjallisuus. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. Janus. 12 (2), 226–233. Saatavilla www-muodossa: <URL:[http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0204/puheenvuoro2\\_0204.pdf](http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0204/puheenvuoro2_0204.pdf)>. Viitattu 3.2.2013.
- Niiranen, Vuokko (2006) Managing local social services in reforms – Challenges to the leadership of human resources management. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 34 (4), 354–361. Saatavilla www-muodossa:<URL: <http://elektra.helsinki.fi/ezproxy.jyu.fi/se/k/0356-3669/34/4/managing.pdf>>. Viitattu 30.10.2013.
- Niiranen, Vuokko (2012) Johtajat ja toimintaverkostot. Sosiaalitieto. Sosiaalialan riippumaton ammattilehti. 3, 12–13. Saatavilla www-muodossa:<URL: <http://huoltaja--saatio-fi-bin.directo.fi/@Bin/e48981ce7b3b91503d41aaec550561e5/1377001268/application/pdf/183075/Sosiaalitieto%203-2012.pdf>>. Viitattu 7.1.2013.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Norbeck, Jane, S. & Tilden, Virginia, P. (1988) International nursing research in social support theoretical and methodological issues. Journal of Advanced Nursing. 13 (2), 173–178.



Oiva, Annukka (2007) Strategikeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius: kahden johtamismallin testaus. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Acta Universitas Ouluensis. C Technica 273. Oulu: Oulun yliopisto. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514284441/isbn9789514284441.pdf>>. Viitattu 5.10.2011.

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Avauksia 2010:7. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla www-muodossa:<URL: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626>>. Viitattu 5.10.2011.

Penley, Larry, E., Alexander, Elmer, R., Jernigan, Edward, I & Henwood, Catherine, I (1991) Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. Journal of Management 1991. 17 (1), 57–76. Saatavilla www-muodossa:<URL: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=69a2e35d-35ce-4844-b3b0-d30b96b6d4e6%40sessionmgr113&vid=1&hid=125>>. Viitattu 17.12.2012.

Punkainen, Tiina (2012) Työnohjauksella kohti työnhyvinvointia. Ihmissuhde- ja esimiestyössä työnohjauksen pitäisi olla kaikkien ulottuvilla. Sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti. Tesso (3–4), 24.

Rajala, Tuija (1998) Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa Paavo, Hoikka (toim.) Kunnat 2000-luvun kynnyksellä: näkökulmia kunnallisan tutkimukseen ja käytäntöihin. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rantala, Irma (2001) Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Chydenius-instituutin julkaisuja. Jyväskylä: PS-kustannus. 86-99.

Ranta-Tyrkkö, Satu (2005) Kotoperäisyys ja paikallisuus Suomalaisessa sosiaalityössä? Julkaisussa Irene, Roivainen, Johanna, Koroinen, Aino, Ritala-Koskinen & Teija, Sundman (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Kunnallisen sosiaalityön muuttuva paikka 2000-luvun Suomessa. Talentia-lehti/Sosiaalityön tutkimuksen seura 2005. 16-17.

Raunio, Kyösti (2001) Sosiaalityön tutkimuksen suunta? Yhteiskuntapolitiikka 66 (5), 501–505. Saatavilla www-muodossa:<URL: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100456/015raunio.pdf?sequence=1>>. Viitattu 10.9.2011.

Robson, Colin (1993) Real world research: a resource for social scientists and practitioner researchers. Oxford: Blackwell.

Ronhy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne (2004) Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

Räikkönen, Eija (2012). Faktorianalyysi. Psykologian tutkimusmenetelmät 11. Saatavilla www-muodossa:<URL: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/135581/materiaalikansio/eija-raikkonen-faktorianalyysi>>. Viitattu 15.10.2012.

Saariluoma, Pertti (2003) Ajattelu työelämässä: erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.

Saarinen Erja (2006) Kunta- ja palvelurakenneuudistus mullistaa sosiaalihuollon johtamisen. Emme tiedä, millaisia uusia organisaatioita syntyy ja kuka niitä johtaa. Kun organisaatioiden koko kasvaa, johtamisosaamista tarvitaan entistä enemmän. Sosiaaliturva 18, 8-9. Saatavilla www-muodossa: <URL: [http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/32851/file/Paras-johtaminen17-06.pdf](http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/32851/file/Paras-johtaminen17-06.pdf)>. Viitattu 25.9.2012.

Salminen, Ari (2002) Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita.

Salminen, Ari (2004) Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

Seitsjoki, Suvi-Tuulia (2008) Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta - Työyhteisön sosiaalinen tuki yksityisissä vanhustaluyrityksissä. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio: Kuopion yliopisto. Saatavilla www-muodossa: <URL: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20090066/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20090066.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090066/urn_nbn_fi_uef-20090066.pdf)>. Viitattu 18.9.2010.

Silver, Maria (2010) Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään? Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden tuen tarve. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopiston Porin yksikkö. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04628.pdf>>. Viitattu 21.2.2013.

Sinokki, Marjo (2011) Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 115. Helsinki: Kela. Saatavilla www-muodossa: <URL:<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>>. Viitattu 20.11.2011.

Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia? Ekonomia -sarja. Espoo: Weilin+Göös.

Soini, Sinikka, Vahtera, Jussi, Joki, Marjut, Aaltonen, Jukka, Bifeldt, Liisa, Lähteenmäki, Seija ja Utriainen, Antero (2002) Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Työsuoje-luoppaita ja -ohjeita 36. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.tyosuojelu.fi/upload/4rbolgtv.pdf>>. Viitattu 11.3.2013.

Sosiaalihoitolaki 71071982. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>>. Viitattu 3.2.2012.

Strömmer, Riitta (1999) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tarvainen, Minna (2012) Karkkia vai kepposia? Lähijohtaja tarvitsee molempia. Sosiaalietieto. Sosiaalialan riippumaton ammattilehti. 3, 10–11. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://huoltaja--saatio-fi-bin.directo.fi/@Bin/e48981ce7b3b91503d41aaec550561e5/1377001268/application/pdf/183075/Sosiaalietieto%203-2012.pdf>](http://www.muodossa.fi/bin.directo.fi/@Bin/e48981ce7b3b91503d41aaec550561e5/1377001268/application/pdf/183075/Sosiaalietieto%203-2012.pdf). Viitattu 7.1.2013.

Temmes, Markku (1991) Julkinen johtaminen. Helsinki: VAPK -kustannus.

Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina (2001) Tutkimukset ja selvitykset. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti 4/ 2001. Valtionvarainministeriö. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/3495\\_fi.pdf>](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3495_fi.pdf). Viitattu 25.9.2009.

T-media. Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimustiiivistelmä. Taloudellinen tiedotustoimisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2011.pdf>](http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2011.pdf). Viitattu 10.1.2013.

Työterveyshuolto. Työelämän eriytyminen. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/tasa-arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyolama/tyoelaman\\_eriytyminen/sivut/default.aspx>](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/tyoelaman_eriytyminen/sivut/default.aspx). Viitattu 6.10.2012.

Törrönen, Minna & Lämsä, Anna-Maija (2000) Eettistä johtajuutta etsimässä: tulkitseva käsitetutkimus. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper nro 219/2000. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Töttö, Pertti (1999) Pirullinen positivismi: kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. 2. painos. Jyväskylän yliopiston julkaisusarja n:o 41. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Vahtera, Jussi (1993) Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja lisännumero 1/1993. 7 vuosikerta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vahtera, Jussi & Pentti, Jaana (1995) Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vahtera, Jussi & Pentti, Jaana (1997) Uhkia vai mahdollisuuksia?: psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-luvun alkupuolella. Helsinki: Työterveyslaitos. Työsuojeluhallinto.

Vahtera, Jussi & Soini, Sinikka (1994) Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä. Työpoliittinen tutkimus 84. Helsinki: Työministeriö.

Vainio, Nina (2009) Työhyvinvointi hammashoitajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80697/gradu03633.pdf?sequence=1>](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80697/gradu03633.pdf?sequence=1). Viitattu 5.4.2010.

Valtionvarainministeriö (1995) Näin me sen teimme. Tuottavuutta työyhteisöjä kehittämällä. Henkilöstöosasto. Toimiva työyhteisö-hanke. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Vataja, Katri (2012) Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisesä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Filosofian tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. THL -Tutkimus 86. Saatavilla [www-muodossa<:URL: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1>](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1). Viitattu 27.5.2013.

Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007) Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta 72 (4) 2007. 357-370. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/E7570FFE-A44D-4BB9-88B3-79344797BEB8/0/074vataja.pdf>](http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/E7570FFE-A44D-4BB9-88B3-79344797BEB8/0/074vataja.pdf). Viitattu 25.3.2008.

Vehkalahti, Kimmo (2008) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, Riitta (2002) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, Riitta (2003) Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, Ira & Isotalus, Pekka (2009) Miesten tukea antava viestintä eroavalle ystävälle. Teoksessa Aino, Kääriäinen, Juha Hämäläinen & Pirjo Pölkki (toim.) Ero, vanhemmuus ja tukeminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. 224–253.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Westmyer, Stephanie A. & Myers, Scott A. (1996) Communication Skills and Social Support Messages Across Friendship Levels. Communication Research Reports 13 (2), 191-197. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=05e5c4b5-6a6f-4a51-b12f-460699551594%40sessionmgr112&hid=120>](http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=05e5c4b5-6a6f-4a51-b12f-460699551594%40sessionmgr112&hid=120). Viitattu 13.2.2013.

Wiio, Osmo, A. (1994) Johdatus viestintään. 6. uudistettu painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Åberg, Leif (2002) Viestinnän johtaminen. 2.painos. Helsinki: Interviestintä Oy.

## LIITTEET

### Liite 1:

Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta:

Olen sosiaalityön pääaineopiskelija Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellisestä tiedekunnasta. Teen pro gradu tutkielmaa esimiestyöstä sosiaaliasemilla. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia lähiesimiestyötä sosiaalisen tuen kautta, keräämällä kuntien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia oman esimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta ja sen riittävydestä. Tutkimustani ohjaa sosiaalityön professori Mikko Mäntysaari Jyväskylän yliopiston sosiaalityön yksiköstä.

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakuntien sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöistä. Tiedonkeruu tapahtuu sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 13 minuuttia. Tavoitteena on, että kunnan jokainen asiakastyötä tekevä sosiaalityöntekijä vastaa kyselyyn. Kyselyyn vastaamisen edellytyksenä on siis työskentely fyysisesti kunnan sosiaalitoimistossa, kysely koskee sekä vakituisia että osa-aikaisia sosiaalityöntekijöitä.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Vastaukset käsitellään nimettöminä, eikä kenenkään henkilöllisyys tai työyhteisö tule ilmi raportin missään vaiheessa. Kyselyssä saatuja tietoja käytetään vain tämän tutkimuksen suorittamiseen ja aineisto hävitetään lopuksi asianmukaisesti.

Aineistonkeruun onnistumisen arvioimiseksi on tärkeää, että vastaamista voidaan valvoa jollain tavoin. Tämän vuoksi vastaajilta pyydetään heidän sähköpostiosoitteensa, joita käytetään tutkimuksen teossa tunnistetietoina. Nämä tunnistetiedot poistetaan aineistosta välittömästi aineistonkeruun päätyttyä.

**Sosiaalinen tuki** voidaan määritellä voimavarojen vaihdoksi sosiaalisissa suhteissa. Sosiaalisen tuen muodot voidaan jakaa eri luokkiin. House (1981) on erotellut sosiaalisen tuen muodot henkiseen tukeen, arviointitukeen, tietotukeen ja apuun. Sosiaalinen tuki ja sen vaikutukset riippuvat tuen tarvisijasta sekä hänen ongelmista, annettavan avun laadusta, määrästä ja ajoituksesta sekä auttajasta että sosiaalisesta ympäristöstä. (Kumpusalo 1991; Vahtera 1993).

Lähiesimiehen tarjoama sosiaalinen tuki alaisille on merkittävä ja huomionarvoinen asia luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomiselle, henkilöstön hyvinvoinnille sekä organisaation toiminnalle. Lähiesimiehen alaiselle antama sosiaalinen tuki on myös merkittävä resurssi työn kuormitustekijöitä vastaan eli tuki voidaan nähdä stressiä ehkäisevänä keinona.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia ovat eri-ikäisten työntekijöiden arviot oman esimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta sekä siitä kokevatko työntekijät saamansa sosiaalisen tuen olleen riittävää. Tarkoituksena on myös selvittää, missä työntekijät kokevat tarvitsevansa erityisesti esimiehen tukea. Tutkimuksessa vertaillaan myös sitä miten ikä, työkokemus ja organisaation koko vaikuttavat siihen, missä määrin työntekijät kokevat saavansa sosiaalista tukea esimieheltään. .

Ystävällisesti pyydän teitä lähettämään minulle listan sosiaalitoimistossanne työskentelevistä sosiaalityöntekijöistä sekä heidän sähköpostiosoitteistaan 04.05.2011 mennessä. Listan voi toimittaa minulle sähköpostiosoitteeseeni tai postitse. Kyseinen lista on ainoastaan tutkijan käytössä. Hävitän sen asianmukaisesti heti aineistonkeruun päätyttyä.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta, ja minut tavoittaa alla olevista yhteystiedoista.

Ystävällisin terveisin  
Päivi Sippala  
Sosiaalityön opiskelija  
Sosiaalityön yksikkö / Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto

Kylätie 81  
92330 Karinkanta  
puh. xxxxxxxx  
sähköposti: [paivi.sippala@jyu.fi](mailto:paivi.sippala@jyu.fi)

**Liite 2:**

Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta!

Olen sosiaalityön pääaineopiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen pro gradu -tutkielmaa, joka on tarkoitettu Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakuntien sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöille. Tutkielman tavoitteena on tutkia lähiesimiestyötä sosiaalisen tuen kautta, keräämällä kuntien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia oman lähiesimiehen heille antamasta sosiaalisesta tuesta. Tutkimustani ohjaa sosiaalityön professori Mikko Mäntysaari Jyväskylän yliopiston sosiaalityön yksiköstä.

Tiedonkeruu tapahtuu sähköisen kyselylomakkeen avulla, jonka täyttämiseen kuluu noin 13 minuuttia.

Kyselylomake on täytettävissä alla olevassa osoitteessa:

<http://MRINTERVIEW2.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?L.Project=JOHTAJUUSSOSIAAL>

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja niin ettei vastaajia tai heidän työyhteisöjään ole mahdollista tunnistaa annettujen vastausten perusteella. Tunnistetiedot poistetaan aineistosta välittömästi aineistonkeruun päätyttyä. Antamianne vastauksia käytetään vain ja ainoastaan tutkimustarkoitukseen.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta, ja minut tavoittaa alla olevista yhteystiedoista.

Vastaathan kyselyyn xx. toukokuuhun mennessä.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Päivi Sippala  
Sosiaalityön opiskelija  
Sosiaalityön yksikkö / Yhteiskuntatieteiden ja filosofia laitos  
Jyväskylän yliopisto

Kylätie 81  
92330 Karinkanta  
p. xxxxxxxxxxxx  
[paivi.sippala@jyu.fi](mailto:paivi.sippala@jyu.fi)

**Liite 3:****KYSYMYSLOMAKE****LÄHIESIMIESTYÖ JA SOSIAALINEN TUKI SOSIAALITOIMISTOSSA**

Kyselytutkimuksen vastausohje:

Valitkaa mielestänne sopivin vastausvaihtoehto viemällä hiiren osoitin haluamanne vaihtoehdon kohdalle. Voitte valita vaihtoehdon näpäyttämällä hiiren vasenta painiketta.

Valitkaa vain yksi vastausvaihtoehto, ellei tehtävänannossa erikseen mainita, että voitte valita tarvittaessa useamman kuin yhden vaihtoehdon.

Avoimiin kysymyksiin voitte vastata kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 13 minuuttia.

**1. Sukupuolesi:**

- nainen
- mies

**2. Syntymävuotesi: (täydennä vuosiluku) 19\_\_\_\_\_****3. Korkein suorittamasi tutkinto:**

- Tieteellinen lisensiaatti- tai tohtoritutkinto
- Ammatillinen lisensiaattitutkinto (esim. erikoissosiaalityöntekijän koulutus)
- Maisterin tutkinto, pääaineena sosiaalityö tai pääainetta vastaavat opinnot
- Maisterin tutkinto, pääaineena jokin muu kuin sosiaalityö, eikä pääainetta vastaavia opintoja sosiaalityössä
- Kandidaatin tutkinto, pääaineena sosiaalityö
- Kandidaatin tutkinto, pääaineena jokin muu kuin sosiaalityö
- Ylempi AMK-tutkinto
- Alempi AMK-tutkinto (esim. sosionomi)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. sosiaalihuoltaja-tutkinto)

**4. a) Kaikkien työsuhteidenne yhteenlaskettu pituus vuosina:**

(esim. 0, mikäli olet työskennellyt yhteensä vähemmän kuin vuoden) \_\_\_\_\_

**4. b) Sosiaalialan työkokemusta vuosina: \_\_\_\_\_****4. c) Nykyisen työnantajan palveluksessa kertynyt työkokemus vuosina:**

(esim. 0, olen työskennellyt yhteensä vähemmän kuin vuoden) \_\_\_\_\_

**5. Palvelusuhteesi:**

- vakinainen työntekijä
- määräaikainen työntekijä

**6. Työaikasi:**

- kokopäivätyö
- osa-aikatyö



**7. Työ- tai virkanimikkeesi nykyisessä työpaikassasi:** (esim. lastensuojelun sosiaalityöntekijä, kehittäjä sosiaalityöntekijä):  
(kirjoita vastaus alla olevaan kenttään)

---

**8. Lähiesimiehesi virkanimike:** \_\_\_\_\_

**9. Kuinka monta vuotta lähiesimiehesi on toiminut nykyisessä virassa?**  
(esim. 0, hän on työskennellyt yhteensä vähemmän kuin vuoden)

\_\_\_\_\_ vuotta  
 en osaa sanoa

**10. Työskenteleekö lähiesimiehesi fyysisesti samassa rakennuksessa kanssasi?**

- kyllä
- ei

**11. Työnantaja** (esim. Kunta/kuntayhtymä/seutukunta/liikelaitos) jonka palveluksessa työskentelet?

---

**12. Sisältyykö lähiesimiehesi työnkuvaan johtamistyön lisäksi myös sosiaalityön asiakastyötä?**

(esim. ottaa vastaan omia asiakkaita tai työparityöskentelyä sosiaalityöntekijän kanssa)

- kyllä
- ei

**13. Kuinka usein yksittäinen sosiaalityöntekijä vaihtuu (vaihtaa fyysisesti työpaikkaa) työyksikössäsi?**

(esim. kuinka usein asiakkaan sosiaalityöntekijä vaihtuu vuoden mittaisen asiakasprosessin aikana)  
Valitse omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

- erittäin usein
- melko usein
- joskus
- harvoin
- ei juuri koskaan

**14. Onko työyhteisössäsi mielestäsi riittävästi sosiaalityön ammatillista osaamista?**

- kyllä
- ei

**15. Kuinka paljon työhösi sisältyy henkistä kuormitusta?**

- erittäin paljon
- melko paljon

- jonkin verran
- melko vähän
- erittäin vähän

**16. Kuinka paljon sinulla on mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? (vastaa kunkin kysymyksen kohdalla, oletko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä)**

**Voin vaikuttaa työssäni ...**

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Melko vähän	Erittäin vähän
1) siihen, mitä työtehtäviini kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) siihen, missä järjestyksessä teen työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) työtahtiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) työmenetelmiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) siihen, kenen/keiden kanssa työskentelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) työyhteisömme laite- tai ohjelmahankintoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Valitse mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto seuraaviin lähiesimiestäsi koskeviin väittämiin.**

**Lähiesimieheni ...**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) arvostaa ammattitaitoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) saa tuntemaan minut tarpeelliseksi työyhteisön jäseneksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) kuuntelee mielipiteitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) luottaa minuun työntekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) on helposti lähestyttävä asiassa kuin asiassa (missä asiassa tahansa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) välittää tunteistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) keskustelelee usein kanssani työasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) jakaa kanssani asiakastilanteissa syntyneitä tunteitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) on hyvin tavoitettavissa kasvokkaiseen tapaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Lähiesimiehelläni on tapana tarjota minulle työtä tukevaa apua, vaikka en sitä häneltä pyydä.**

- erittäin usein → 19
- melko usein → 19
- joskus
- harvoin
- ei juuri koskaan

19. Mikäli lähiesimiehesi tarjoaa sinulle työtä tukevaa apua pyytämättäsi, niin ...

- loukkaannut avun tarjoamisesta
- ärsyynyt avun tarjoamisesta, sillä se saa tuntemaan ja näyttämään sinut epäpäteväksi työssäsi
- olet tyytyväinen, sillä koet sen huolenpitona ja turvallisuutena
- kyseisen avun ja tuen tarjoaminen ei vaikuta sinuun mitenkään

20. Toivoisitko saavasi lähiesimieheltäsi enemmän tukea?

- kyllä → 21
- ei

21. Mikäli vastasit kysymykseen 20 kyllä, millaista tukea haluaisit lähiesimiehesi sinulle antavan?

---

22. Uskon saavani lähiesimieheltäni tukea aina kun sitä tarvitsen.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

23. Lähiesimiehelläni on tarvittavat tiedot ohjata ja tukea alaisiaan sosiaalityön asiakastyöhön liittyvissä asioissa.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

24. Lähiesimiehelläni on tarvittavat kyvyt/taidot jakaa alaiensa kanssa heidän tunnetilojaan asiakastyöhön liittyvissä asioissa.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

25. Seuraavat väittämät koskevat lähiesimiestäsi.

(vastaa kunkin kohdalla, oletko väittämän kanssa samaa mieltä vai eri mieltä)

**Lähiesimieheni...**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) neuvoo minua apua pyytäessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) ehdottaa minulle erilaisia toimintamalleja työhön liittyvien asioiden hoitamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) antaa minulle hyviä ohjeita ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) antaa minulle tarvitsemaani tietoa asiakastilanteiden hoitamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) antama tiedollinen tuki ja apu on ollut minulle riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) opastaa minua mm. tietotekniikan käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) ohjaa uusien työmenetelmien käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) tuo tietoa päättäjätasolta työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) kuljettaa työntekijöiden viestejä päättäjätaholle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) tiedottaa työtämme koskevista muutoksista ja uudistuksista jo suunnitteluvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) tiedotus on riittävää työni suorittamisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) pitää huolen siitä, että uusi työntekijä saa hyvän perehdytyksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 26. Seuraavat väittämät koskevat lähiesimiestäsi.

### Lähiesimieheni...

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) antaa minulle riittävästi kiitosta hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) antama palaute kohdentuu oikea-aikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) arvostaa molemminpuolista palautteen antoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) ei kykene rakentavan palautteen vastaanottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) ei kykene rakentavan palautteen antamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) kannustaa minua oman toiminnan arvioimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) kautta saan rehellistä palautetta aikaansaannoksistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 27. Seuraavat väittämät koskevat lähiesimiestäsi.

### Lähiesimieheni...

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) järjestää ulkopuolista tukea, mikäli sitä tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) huolehtii, että työyksikössäni on riittävä määrä muodollisesti päteviä sosiaalityöntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) huolehtii, että työyhteisössäni on asianmukaiset työvälineet (teknologia, ohjelmat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) pitää tärkeänä, että työyhteisössäni on erillinen tila rauhalliseen keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) huolehtii, että työyhteisöni jäsenillä on tarpeeksi aikaa työn tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) pitää työyksikön palavereja säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) mahdollistaa alaisten osallistumisen työnohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja alaisilleen (vähintään kerran vuodessa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) suunnittelee huolellisesti kahdenkeskiset kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Työyhteisössämme sosiaalityöntekijöiden työnohjaus on** (mahdollisuus valita useampi vaihtoehto)

- yksilötyönohjausta
- ryhmätyönohjausta
- sekä yksilö- että ryhmätyönohjausta tarpeen mukaan
- tällä hetkellä tauolla
- työnohjausta ei ole mahdollista saada lainkaan

**29. Minulla on mahdollisuus osallistua kehityskeskusteluun lähiesimieheni kanssa.**

- kaksi kertaa vuodessa
- kerran vuodessa
- ei lainkaan

**30. Osallistun mielelläni kehityskeskusteluun.**

- kyllä
- en

**31. Kehityskeskusteluissa seurataan henkilökohtaisesti sovittuja asioita.**

- kyllä
- ei

## 32. Valitse sopivin vaihtoehto työtäsi koskeviin väittämiin.

Minulla on ...

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) selkeä käsitys omista tehtävistäni työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) selkeä käsitys asemastani työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) tarpeeksi aikaa työni tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) sopivassa määrin työtehtäviä työpäivää kohden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) usein tunne, etten selviä kyllin nopeasti työmäärästäni normaalin työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) liian vähän aikaa verkostotyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) esimies, joka tuntee alaistensa työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) esimies, joka tuntee työni ongelmakohdat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) usein myös vapaa-ajalla työasiat mielessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) mahdollisuus osallistua työyhteisöäni koskevaan päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) mahdollisuus esittää vapaasti omia ehdotuksia työhöni liittyviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 33. Valitse sopivin vaihtoehto työyhteisösi työkuultuuria koskeviin väittämiin.

Työyhteisössäni on ...

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) perheystävällinen työkuulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) käytössä joustava työaikamalli (esim. liukuva työaika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) käytössä osa-aikatyömalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) käytössä ositettu hoitovapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) järjestetty sairastuneen lapsen hoitojärjestelyt työsuhde-etuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) mahdollisuus käyttää työaikajoustoja tarpeideni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) mahdollisuus vaikuttaa pitkälti, siihen milloin pidän loma- ja vapaa-päiväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) mahdollista poistua hetkeksi työpaikalta ja toimittaa pikaisesti omia virasto-, pankki- tai muita asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) mahdollisuus pitää riittävästi tauko- ja lepoaikoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.

- kyllä
- en
- en osaa sanoa

35. Olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa lähiaikoina.

- kyllä
- en

36. Olen ajatellut edetä työurallani ja hakeutua jatkokoulutukseen.

- kyllä
- en

37. Uskon terveyteni salliessa jatkavani nykyisessä työssäni vielä 63 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikäni jälkeen.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

38. Alla olevaan tilaan voit vapaasti lisätä käsityksiäsi lähiesimiestyöstä ja sosiaalisesta tuesta. Voit myös kirjoittaa mielipiteitä kyselystä yleensä.

---

---

---

### **Lämmin kiitos vastauksistasi!**

Kirjoitathan sähköpostiosoitteesi alla varattuun tilaan. (Tätä tietoa käytetään vain ja ainoastaan tämän tutkimuksen tunnistetietona. Tietoa tarvitaan aineistonkeruun onnistumisen arvioimiseksi. Yhteystieto poistetaan aineistosta välittömästi tunnistuksen jälkeen.)

Sähköpostiosoitteenne: \_\_\_\_\_

**Liite 4:****TAULUKKO 1. Sosiaalisen tuen tyypittely neljään eri luokkaan.**

---

**Emotionaalinen tuki:** paikallaolo, keskustelu, kuuntelu, tavoitettavuus, läsnäolo, saavutettavuus, pohdintaa asiakasasioista.

**Arvostustuki:** palaute, oman työtavan miettiminen, kokemuksen huomioiminen, lisää haasteita.

**Tiedollinen tuki:** ammatillinen tuki, asiakaskonsultaatio, perehdytys, neuvot käytännön tilanteisiin, ohjaus vaativissa asiakastilanteissa, enemmän informaatiota, selkeitä vastauksia, selkeät kannanotot, koulutusta, työn kehittämistä.

**Välineellinen tuki:** aikaa, säännölliset kehityskeskustelut, työnohjaus.

---



**Liite 5:****TAULUKKO 1. Sosiaalisen tuen, vaikuttamis- ja hallintamahdollisuuksien sekä tiedotuksen riittävyyden osa-alueita mittaavat summamuuttujat ja reliabiliteetit.**

Summamuuttuja	Kysymykset	Reliabiliteetit
<b>Emotionaalinen tuki:</b>	K17	
arvostuksellinen tuki	1,2,3,4	,93
vuorovaikutuksellinen tuki	7,8,9	,90
<b>Tiedollinen tuki:</b>	K 25	
arjen tietotuki	1,2,3,4,7	,88
tiedonsiirtotuki	8,9,10	,92
<b>Arvostustuki:</b>	K 26	
arvostustuki	1,2,3,6,7	,92
<b>Välineellinen tuki:</b>	K 27	
käytännön tuki	1,2,3,5, 6	,87
kehittämistuki	7,8,9	,76
<b>Vaikuttamismahdollisuus:</b>	K 16	
vaikuttamismahdollisuus	1,2,3,4,5,6	,80
<b>Hallintamahdollisuus:</b>	K 32	
kehittämismahdollisuudet	7,8,10,11	,87
kiire	3,4,5,6	,78
organisaation työtehtävien hoito ja jako	1,2,12	,88
<b>Tiedotuksen riittävyys:</b>	K 25	
tiedotusriittävyys	5,11	,76

**Liite 6:****TAULUKKO 1. Vastaajien koulutusta koskeva korkein suoritettu tutkinto (% , n).**

	%	n
<b>Korkein suoritettu tutkinto</b>		
Ammatillinen liseniaattitutkinto	3,4	2
Maisterin tutkinto, pääaineena sosiaalityö tai vastaavat opinnot	55,8	33
Maisterin tutkinto, pääaineena muu kuin sosiaalityö, ei pääainetta vastaavia opintoja	3,4	2
Kandidaatin tutkinto, pääaineena sosiaalityö	6,8	4
Kandidaatin tutkinto, pääaineena muu kuin sosiaalityö	1,7	1
Alempi AMK-tutkinto (esim. sosionomi)	15,3	9
Alempi korkeakoulututkinto (esim. sosiaalihuoltaja-tutkinto)	13,6	8
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>	<b>59</b>

**Liite 7:****TAULUKKO 1. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys arjen tietotukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Arjen tietotuki				
Vuorovaikutuksellinen tuki	58	43 / 2,50	15 / 3,89	<.001
Kehittämistuki	58	43 / 2,40	15 / 3,22	.008
Arvostustuki	58	43 / 2,39	15 / 3,68	<.001
Käytännön tuki	58	43 / 2,39	15 / 3,39	.003
Tiedonsiirtotuki	58	43 / 2,15	15 / 3,31	.005
Arvostuksellinen tuki	58	43 / 1,82	15 / 2,87	.002

**TAULUKKO 2. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys arvostustukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Arvostustuki				
Vuorovaikutuksellinen tuki	58	39 / 2,44	19 / 3,70	.001
Arjen tietotuki	58	39 / 2,41	19 / 3,42	<.001
Käytännön tuki	58	39 / 2,41	19 / 3,14	.013
Kehittämistuki	58	39 / 2,33	19 / 3,19	.003
Tiedonsiirtotuki	58	39 / 2,11	19 / 3,16	.005
Arvostuksellinen tuki	58	39 / 1,81	19 / 2,66	.004

**TAULUKKO 3. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys käytännön tukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Käytännön tuki				
Arvostustuki	58	43 / 2,57	15 / 3,15	.043
Vuorovaikutuksellinen tuki	58	43 / 2,50	15 / 3,89	<.001
Arjen tietotuki	58	43 / 2,49	15 / 3,45	<.001
Kehittämistuki	58	43 / 2,38	15 / 3,29	.022
Tiedonsiirtotuki	58	43 / 2,07	15 / 3,55	<.001
Arvostuksellinen tuki	58	43 / 1,83	15 / 2,84	.004

**TAULUKKO 4. Sosiaalisen tuen muuttujien yhteys kehittämistukeen (N, n, ka. p).**

Sosiaalisen tuen osa-alueet	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Kehittämistuki				
Vuorovaikutuksellinen tuki	58	45 / 2,61	13 / 3,69	.003
Arjen tietotuki	58	45 / 2,57	13 / 3,34	.006
Arvostustuki	58	45 / 2,53	13 / 3,38	.003
Käytännön tuki	58	45 / 2,40	13 / 3,46	<.001
Tiedonsiirtotuki	58	45 / 2,15	13 / 3,49	.003
Arvostuksellinen tuki	58	45 / 1,86	13 / 2,88	.009

**TAULUKKO 5. Sosiaalisen tuen, hallinta- ja vaikuttamismahdollisuuksien muuttujien yhteys tiedotuksen riittävyyteen (N, n, ka. p).**

Tiedotuksen riittävyys	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Vaikuttamismahdollisuus	58	41 / 2,84	17 / 3,25	.030
<b>Sosiaalisen tuen osa-alueet</b>				
Vuorovaikutuksellinen tuki	58	41 / 2,43	17 / 3,88	.000
Arvostustuki	58	41 / 2,43	17 / 3,42	.000
Arjen tietotuki	58	41 / 2,40	17 / 3,55	.000
Käytännötuki	58	41 / 2,37	17 / 3,29	.003
Kehittämistuki	58	41 / 2,36	17 / 3,21	.004
Tiedonsiirtotuki	58	41 / 2,09	17 / 3,33	.001
Arvostuksellinen tuki	58	41 / 1,82	17 / 2,74	.004

**TAULUKKO 6. Sosiaalisen tuen, hallinta- ja vaikuttamismahdollisuuksien muuttujien yhteys kehittämismahdollisuuksiin (N, n, ka. p).**

Kehittämismahdollisuudet	Keskiarvot ryhmittäin			t-testin p-arvo
	N	n / paljon	n / vähän	
Vaikuttamismahdollisuus	57	46 / 2,89	11 / 3,36	.030
Vuorovaikutuksellinen tuki	57	46 / 2,58	11 / 4,15	<.001
Tiedotuksen riittävyys	57	46 / 2,58	11 / 3,91	<.001
Arjen tietotuki	57	46 / 2,53	11 / 3,67	<.001
Arvostustuki	57	46 / 2,46	11 / 3,82	<.001
Kehittämistuki	57	46 / 2,44	11 / 3,93	.006
Käytännön tuki	57	46 / 2,43	11 / 3,56	.010
Tiedonsiirtotuki	57	46 / 2,19	11 / 3,57	.007
Arvostuksellinen tuki	57	46 / 1,84	11 / 3,22	<.001
Organisaation työtehtävien hoito ja jako	57	46 / 1,77	11 / 2,48	.095