

Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus muutosjohtamisessa.

Miia Lehto

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lehto, Miia. 2018. Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus muutosjohtamisessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 81 sivua.

Tämän tutkimuksen kohteena on sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus muutosjohtamisessa. Tutkimuksessa selvitetään millaiseksi sosiaalityön keskijohto käsittää sosiaalityön ja sosiaalityön keskijohdon tehtävät, sekä millaista keskijohdon käsityksen mukaan on hyvä sosiaalityön johtaminen ja muutosjohtaminen. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia kokemuksia sosiaalityön keskijohdolla on sosiaalityön johtamisesta ja kehittämisestä, sekä millaisiksi he kokevat vaikutusmahdollisuutensa.

Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa sosiaalityön keskijohdossa työskentelevää henkilöä. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu. Aineiston analysointimenetelmä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tässä tutkimuksessa sosiaalityön lähiesimiesten ammatillinen identiteetti oli hyvän sosiaalityön mahdollistaja ja sosiaalityön kehittäjä. Sosiaalityön käsitettiin huolenpidoksi, auttamiseksi ja muutoksen mahdollistamiseksi sekä rakenteellisten epäkohtien esille tuomiseksi ja muuttamiseksi. Sosiaalityön johtaminen kuvattiin sosiaalityöntekijöiden työn tukemiseksi ja sosiaalityön kehittämiseksi. Kokemus toimijuudesta vaihteli ja työn sisällöllisissä asioissa koettiin vahvempaa toimijuutta kuin taloudellisissa asioissa tai poliittisissa päätöksissä.

Tutkimustulokset vastasivat aiempaa tutkimusta ammatillisesta identiteetistä, toimijuudesta, johtamisesta ja sosiaalityöstä. Rakenteellisen sosiaalityön vaientamiseen ja siihen liittyvään vallankäyttöön liittyviä kokemuksia ei mainittu suoraan, mikä saattoi johtua osallistujien asemasta organisaation keskijohdossa.

Asiasanat: Ammatillinen identiteetti, johtaminen, muutosjohtaminen keskijohto, sosiaalityö, toimijuus.

Sisällys

1	JOHDANTO	5
2	SOSIAALITYÖ	7
2.1	Sosiaalityön tehtävä	7
2.2	Sosiaalityö yksilöllisenä auttamistyönä	9
2.3	Rakenteellinen sosiaalityö	13
3	JOHTAMINEN	16
3.1	Valta ja johtaminen.....	16
3.2	Keskijohdon rooli.....	18
3.3	Sosiaalityön johtaminen.....	19
3.3.1	Uusi julkisjohtaminen (NPM).....	20
3.3.2	Sosiaalityöhön kohdistuvat vaatimukset	22
3.3.3	Rakenteellisen sosiaalityön vaientaminen	25
4	MUUTOSJOHTAMINEN	29
4.1	Osallisuus ja sitoutuminen	29
4.2	Ammatillinen identiteetti.....	31
4.3	Toimijuus	32
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	35
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
6.1	Tutkimukseen osallistujat.....	36
6.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen	37
6.3	Aineiston analyysi.....	39

6.4	Eettiset ratkaisut	41
7	KESKIJOHDON AMMATILLINEN IDENTITEETTI JA TOIMIJUUS MUUTOSJOHTAMISESSA	43
7.1	Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti.....	43
7.1.1	Sosiaalityön tehtävä	43
7.1.2	Sosiaalityön johtaminen.....	46
7.1.3	Hyvä kehittäminen ja muutosjohtaminen	48
7.2	Sosiaalityön keskijohdon toimijuus	51
7.2.1	Keskijohdon kokemukset sosiaalityön muutosjohtamisesta	52
7.2.2	Keskijohdon työssään kokemat haasteet.....	56
7.2.3	Keskijohdon kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan	58
7.2.4	Keskijohdon kokemukset keinoista haastavissa tilanteissa.....	60
7	POHDINTA.....	65
7.1	Keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus sosiaalityön muutosjohtamisessa	65
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	75
	LÄHTEET	79
	LIITTEET.....	82

1 JOHDANTO

Sosiaalityössä on meneillään suuria muutoksia tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen eli Sote-uudistuksen myötä. Uudistuksen tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia (Sote- ja aluehallintouudistus).

Sosiaalityön asema Sote-uudistuksessa on herättänyt huolta. Sosiaalityön pelätään jäävän uudistuksen myötä terveydenhuoltoon heikompaan asemaan. Esimerkiksi valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnetin lausunnossa eduskunnalle (Eduskunta) mainitaan sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhdenvertaisuus sekä sosiaalihuollon asema suhteessa terveydenhuoltoon tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen suhteen.

Sosiaalityöhön vaikuttavat yhteiskunnassa vallitsevat arvot. Sosiaalityössä voidaan korostaa joko yksilön vastuuta omasta elämäntilanteestaan tai yhteiskunnan vastuuta huolehtia kansalaisten ja erityisesti heikommassa asemassa olevien hyvinvoinnista. Yksilön vastuuta korostava näkökulma on näkynyt esimerkiksi osallistavaa sosiaaliturvaa koskevissa keskusteluissa.

Sosiaalityöntekijöillä oleva arjen tieto ja asiantuntemus olisi tärkeää huomioida sosiaalityön kehittämisessä. Sosiaalityöntekijöillä on arvokasta tietoa palvelujen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta sekä rakenteellisista epäkohdista. Sosiaalityön keskijohto on avainasemassa sosiaalityön palvelujen kehittämisessä. Keskijohto on lähellä arjen sosiaalityötä ja saa arvokasta tietoa sosiaalityön ajankohtaisista kysymyksistä ja kehittämiskohteista. Sosiaalityön keskijohto on myös lähellä ylempää johtoa, jolla on sosiaalityön kehittämistä koskevaa päätösvaltaa.

Ammatillinen identiteetti on työntekijän käsitys itsestään ammatillisena toimijana ja sisältää ammatilliset arvot ja eettiset käsitykset (Vähäsantanen & Billett 2008, 37; Eteläpelto Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi (2013). Muutostilanteessa työntekijän täytyy muokata ammatillista identiteettiään sopeutuakseen ja sitoutuakseen uusiin työ- ja toimintatapoihin. Ammatillisen identiteetin muokkaaminen vaatii toimijuutta, eli kykyä vaikuttaa työtään koskeviin asioihin siten, että

sillä on myös käytännön merkitystä. (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 18–21). Toimijuus on siis erityisen tärkeää työhön liittyvissä muutostilanteissa. Toimijuus mahdollistaa ammatillisen identiteetin muokkaamisen ja muutokseen sitoutumisen, mikä on välttämätöntä, jotta muutos toteutuisi hyvin myös käytännön työssä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sosiaalityön keskijohdon ammatillista identiteettiä ja toimijuutta muutosjohtamisessa. Tavoitteena on selvittää, millainen on sosiaalityön keskijohdon näkemys sosiaalityöstä ja sosiaalityön johtamisesta sekä hyvästä muutosjohtamisesta. Lisäksi selvitetään, millaista sosiaalityön muutosjohtaminen on käytännössä keskijohdon näkökulmasta ja millaisiksi keskijohto kokee omat vaikutusmahdollisuutensa.

2 SOSIAALITYÖ

Sosiaalityötä on määritelty monin eri tavoin ja käsitys sosiaalityön tehtävästä on moniulotteinen. Sosiaalityön tehtäviin kuuluu sekä yksilöllinen auttaminen että yhteiskunnallinen ja rakenteellinen sosiaalityö. Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalityön tehtävää yksilölliseen auttamisen ja rakenteellisen työn näkökulmista.

2.1 Sosiaalityön tehtävä

Sosiaalityön tehtävää on määritelty eri tahoilla. Tässä luvussa esitellään muutamia määritelmiä sosiaalityön tehtävästä. National Association of Social Workers (NASW) on määritellyt sosiaalityön tehtäväksi inhimillisen hyvinvoinnin edistämisen ja perustarpeiden tyydyttämisen mahdollisuuden takaamisen kaikille sekä erityisen huomion kiinnittämisen kaikkein heikoimmassa asemassa oleviin henkilöihin ja heidän osallisuudestaan huolehtimisen. NASW:n mukaan sosiaalityön tavoitteena on yksilön, mutta myös yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen. Sosiaalityön tehtävänä on kiinnittää huomiota niihin yhteiskunnan rakenteisiin, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta ja ongelmia. NASW:n mukaan sosiaalityön tavoitteena on edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta yhdessä asiakkaiden kanssa, mutta myös heidän puolestaan. Sosiaalityö on siis sekä yksilöllistä auttamista että rakenteisiin vaikuttamista.

Sosiaalityön tehtävää on määritelty myös lainsäädännössä. Sosiaalihuoltolain (1301/2014 15 §) mukaan sosiaalityölle kuuluu yksilöllinen ja rakenteellinen tehtävä. Sosiaalihuoltolaki määrittelee sosiaalityön palvelu- ja asiantuntijatyöksi, jossa rakennetaan asiakkaan tarpeita vastaava palvelukokonaisuus, joka soviteetaan yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa. Sosiaalihuoltolain mukaan sosiaalityön tehtävänä on myös välittää sosiaalisia ongelmia ja hyvinvointia koskevaa tietoa ja huolehtia siitä, että sosiaalihuollon asiantuntemusta hyödynnetään terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä.

Yhteiskunnan arvot vaikuttavat siihen, miten sosiaalityön yksilöllinen ja rakenteellinen tehtävä painottuvat. Pohjolan, Laitisen ja Seppäsen (2014, 10) mukaan nykyisessä yhteiskunnassa rakenteellinen tehtävä korostuu, koska ideologia ja politiikka hyvinvoinnin jakamista ja palveluja koskien on muuttunut. Sosiaalityön tavoitteena on Juhilan (2005, 260) mukaan parantaa asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnan toimintaan. Sosiaalityön yhteiskunnallisena tehtävänä on vahvistaa kansalaisyhteiskuntaa ja asiakkaiden kansalaisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat pyritään saamaan takaisin kiinni yhteiskunnan valtavirtaan ja ottamaan vastuuta elämästään. Sosiaalityön tehtävänä on myös huolehtia heikommassa asemassa olevista asiakkaista ja ajaa asiakkaan asiaa. (Juhila 2006, 259–260.) Sosiaalityön tehtävänä on muuttaa yhteiskunnan rakenteita niin, että sosiaalityön asiakkaat pääsevät paremmin osalliseksi yhteiskunnasta. Lisäksi sosiaalityön tavoitteena on tukea sosiaalityön asiakkaita muuttamaan elämäntilannettaan niin, että he pystyisivät olemaan aktiivisemmin mukana yhteiskunnan toiminnassa.

Sosiaalityöhön liittyy muutoksen aikaansaaminen rakenteissa ja yksilön elämäntilanteessa. Sosiaalihuoltolain (1301/2014 15 §) mukaan sosiaalityöhön kuuluu myös palvelujen toteutumisen ohjaaminen ja seuraaminen, sekä niiden vaikuttavuuden arviointi. Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014 15 §) sosiaalityö määritellään muutosta tukevaksi työksi, jolla tavoitellaan asiakkaan elämäntilanteen vaikeuksien lieventämistä, asiakkaan omien toimintaedellytysten ja osallisuuden vahvistamista sekä yhteisöjen sosiaalisen eheyden edistämistä. Payne (2006, 1) toteaa, että sosiaalityön tavoitteena ovat sosiaaliset parannukset, joihin pyritään useimmiten auttamalla yksilöitä, perheitä ja pieniä ihmisryhmiä hallitsemaan elämäänsä ja sopeutumaan sosiaaliseen kehitykseen ja muutokseen. Sosiaalityöllä on yksilön elämäntilanteen parantamisen lisäksi yhteiskunnallinen tehtävä.

Sosiaalityön yhteiskunnalliseen tehtävään kuuluu yhteiskuntarauhan ylläpitäminen. Paynen (2006, 1–5) mukaan sosiaalityön päämääränä on sosiaalisen järjestyksen ylläpito ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen, ihmisten aut-

taminen henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja elämänsä hallinnassa sekä sosiaalisen muutoksen herättely. Juhilan (2006, 260) mukaan sosiaalityön yhteiskunnalliseen tehtävään kuuluu kontrolli, jolla pyritään parantamaan yhteiskunnan turvallisuutta ja yhteiskuntarauhaa. Sosiaalityö on siis aina yhteiskunnallista, mutta se voi kohdentua joko yksilöön tai yhteiskuntaan. Sosiaalityö voi olla yksilön auttamista hänen yksilöllisen tarpeensa mukaan siten, että hän pystyisi paremmin sopeutumaan yhteiskuntaan. Sosiaalityö voi olla myös pyrkiä muuttamaan yhteiskunnan rakenteita siten, että yksilön olisi niihin helpompi sopeutua. Seuraavassa luvussa tarkastellaan sosiaalityön tehtäviä yksilön auttamisen näkökulmasta

2.2 Sosiaalityö yksilöllisenä auttamistyönä

Yksilöllisessä auttamistyössä sosiaalityön keskiössä on sosiaalityön asiakkaana oleva yksilö ja hänen yksilölliset tarpeensa. Yksilötyössä ei kuitenkaan työskennellä pelkästään yksilön kanssa, vaan työ kohdentuu myös yksilön sosiaaliseen ympäristöön. Rostilan (2001, 36) mukaan sosiaalityön asiakastyössä lähtökohdiana on yksilö, mutta ratkaisujen etsimisessä ei jäädä pelkästään yksilötasolle. Mukana on aina myös muita tasoja, kuten perhe, ryhmä ja yhteisö. Rostila (2001, 36) toteaa, että yksilöllisessäkin auttamistyössä yksilö on aina ympäristössään sosiaalisesti toimiva ihminen, jonka tarpeet ja käsitykset ovat sidoksissa ympäristöön. Yksilöllisessä auttamistyössä ollaan aina tekemisissä myös rakenteiden kanssa.

Yksilöllisessä auttamistyössä mukana olevat rakenteet voivat olla esimerkiksi yksilön sosiaalinen ympäristö tai palvelurakenne. Rostilan (2001, 35–36) mukaan yksilökohtaisen sosiaalityön lähtökohtana on puuttuminen yksilön selviytymisen esteisiin. Puuttuminen voi tapahtua monella tasolla, kuten yksilöllisellä, yksilön sosiaalisen verkoston tai palvelurakenteen tasolla. Yksilöllisen sosiaalityön tavoite on kokonaisvaltaisempi kuin yksittäisen ongelman käsittely ja ratkaiseminen. Kokonaisvaltaisessa sosiaalityössä palvelut ja menetelmät kootaan asiakkaan tarpeita ja työskentelyn tavoitteita vastaaviksi kokonaisuuksiksi.

(Rostila 2001, 35–36.) Yksilöllisen auttamistyön lähtökohtana ovat siis asiakkaan yksilölliset tarpeet.

Sosiaalityön tehtävä ei yksilöllisessä auttamistyössäkään ole yksiselitteinen. Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välisestä suhteesta ja sosiaalityön tehtävästä on Juhilan (2006, 48) mukaan olemassa erilaisia ja toistensa kanssa ristiriitaisia näkemyksiä. Vallitsevassa poliittisessa, taloudellisessa ja hallinnollisessa keskustelussa suhde näyttyy liittämisen- ja kontrollisuhteena. Tällöin sosiaalityön tehtävänä on syrjäytyneiden liittäminen valtavirtaan eli syrjäytymiskiirteen katkaisu- ja syrjäytyneen henkilön liittäminen yhteiskuntaan. Liittämisen- ja kontrollisuhteessa sosiaalityön asiakkaat ovat syrjäytyneitä tai syrjäytymisuhan alla olevia henkilöitä, jotka eivät täytä tavallisen kansalaisen kriteerejä. (Juhila 2006, 64.) Liittämisen- ja kontrollisuhteessa sosiaalityön asiakkaat nähdään jollain tavalla riittämättömänä suhteessa yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin.

Näkökulma sosiaalityön tehtävään ja sosiaalityöntekijän ja asiakkaan suhteeseen riippuu siitä, kenen ajatellaan olevan vastuussa sosiaalisista ongelmista. Juhilan (2006, 68) mukaan keskustelussa syrjäytymisen ennaltaehkäisemisestä ja vähentämisestä on oleellista se, korostetaanko yksilön ja yhteisöjen vai hyvinvointivaltion vastuuta. Yksilön ja yhteisöjen vastuun korostuessa syrjäytymisen vastainen toiminta kohdistuu yksilöiden ja yhteisöjen puutteisiin ja vahvuuksiin. Juhila (2006, 68) toteaa, että tällöin myös syrjäytymisen syyt löydetään yksilöiden ja yhteisöjen huonosta ja vastuuttomasta toiminnasta. Hyvinvointivaltion vastuun korostuessa syrjäytymisen vastaisessa toiminnassa kiinnitetään huomiota yhteiskunnan rakenteisiin, jotka aiheuttavat syrjäytymistä. Tällöin myös syrjäytymisen vähentämisessä ja ehkäisemisessä toimitaan rakenteiden tasolla. (Juhila 2006, 68.)

Sosiaalityön tehtävää ja sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välistä suhdetta koskeviin näkemyksiin vaikuttaa myös se, mistä näkökulmasta sosiaalityötä tarkastellaan. Sosiaalityön sisältä tulevissa hyvässä sosiaalityötä koskevissa keskusteluissa, kuten akateemisissa teksteissä, tutkimuksissa ja sosiaalityön opetuksessa sosiaalityö nähdään Juhilan (2006, 103) mukaan kumppanuussuhteena. Kump-

panuussuhteessa asiakas ja sosiaalityöntekijä toimivat rinnakkain, jolloin asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välinen kumppanuussuhde ei ole hierarkkinen, vaan asiantuntijuus on horisontaalista. Horisontaalisessa asiantuntijuudessa sosiaalityöntekijällä ja asiakkaalla on yhdenvertainen asiantuntijuus. Horisontaalisuus tarkoittaa molemmin puolista kuuntelemista ja samalla tasolla olemista. (Juhila 2006, 103, 137.) Kumppanuussuhde on tasa-arvoinen suhde, jossa vuorovaikutus on vastavuoroista.

Kumppanuussuhteessa korostuu asiakkaan yksilöllisyys. Juhilan (2006, 148) mukaan kumppanuussuhteessa tapahtuvan sosiaalityön lähtökohtana on erilaisuuden hyväksyminen, ei asiakkaan muokkaaminen ihannekansalaisen muottiin sopivaksi. Sekä asiakas että työntekijä tuovat kumppanuussuhteessa kohtaamisiin omat tietonsa ja kokemuksensa, joiden perusteella neuvotellaan yhteinen tulkinta tilanteesta ja mahdollisesta muutostarpeesta. Asiakkaan tasavertaisella kuuntelemisella pyritään vahvistamaan asiakkaan asiantuntijuutta omaa elämäänsä koskevilla ratkaisuisilla. Kumppanuussuhteessa sosiaalityön tavoitteena on asiakkaan aktiivinen toimijuus ja täysivaltainen kansalaisuus. (Juhila 2006, 148.) Kumppanuussuhteessa asiakasta autetaan saavuttamaan osallisuus omana itsenään ja itsestään lähtevällä muutoksella, ei muuttamalla yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti.

Sosiaalityön arjen näkökulmasta sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välinen suhde tai sosiaalityön tehtävä ei ole staattinen tai pysyvä. Sosiaalityöntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamisissa sosiaalityön arkisissa tilanteissa muodostuu suhde, jonka Juhila (2006, 201) nimeää vuorovaikutuksessa rakentuvaksi suhteeksi. Tällaisessa suhteessa sosiaalityöntekijän ja asiakkaan roolit vaihtelevat tilanteittain, ja kohtaamisissa on havaittavissa elementtejä sekä liittämisen- ja kontrollin, kumppanuus- että huolenpitosuhteesta. Vuorovaikutuksessa rakentuvassa suhteessa asiakkaan ja sosiaalityöntekijän roolit ja identiteetit ovat neuvoteltavissa. Kohdatessaan asiakas ja sosiaalityöntekijä työstävät itselleen ja toisilleen identiteettejä. (Juhila 2006, 253–254.) Sosiaalityön arjen asiakastilanteissa sosiaalityön tehtävä, suhde ja roolit rakentuvat siis työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutuksessa rakentuvassa suhteessa roolit ja tehtävät ovat tilannesidonnaisia. Juhilan (2006, 254) mukaan vuorovaikutuksessa rakentuvassa suhteessa kohtaamisiin ei ole valmista käsikirjoitusta, vaan se luodaan aina tilanteessa. Asiakkaan ja sosiaalityön kohtaamisen tapahtumat eivät kuitenkaan ole vain kohtaamisen osapuolten käsissä. Toimintaa rajoittavat tai mahdollistavat esimerkiksi instituutio, jossa sosiaalityötä tehdään ja kulttuuriset tekijät. Suhteen rakentumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, painottuuko yhteiskunnassa vallitsevissa arvoissa tiukka linja sosiaalityön asiakkaisiin vai yhteiskunnallinen huolenpidon tehtävä. (Juhila 2006, 254.) Tiukassa linjassa painottuu asiakkaan vastuu ja velvollisuus ja huolenpitotyössä puolestaan yhteiskunnan vastuu ja velvollisuus pitää huolta heikommassa asemassa olevista kansalaisistaan.

Sosiaalityö voidaan siis nähdä myös huolenpitotyönä. Lainsäädännössä ja tutkimuksessa on Juhilan (2006, 151) mukaan tekstejä, joissa korostetaan huolenpitosuhteeseen perustuvaa sosiaalityötä. Huolenpitosuhteessa korostuu se, että sosiaalityön asiakkailla on elämänvaiheita ja tilanteita, joissa he eivät selviä itsenäisesti. Tällöin sosiaalityön tehtävänä on pitää huolta asiakkaista ja huolehtia siitä, että asiakas saa tarvitsemansa avun joko sosiaalityöstä tai muualta. Huolenpitosuhteeseen liittyy tulkinta, jonka mukaan kaikilla kansalaisilla on samat ehdottomat sosiaaliset oikeudet. (Juhila 2006, 151.) Huolenpitoa voidaan perustella eettisen, eli yksilön oikeuksia ja hyvinvointia korostavasta näkökulman lisäksi siten, että huolenpidolla pystytään ennaltaehkäisemään suurempia ja yhteiskunnalle vielä kalliimmaksi tulevia ongelmia.

Sosiaalityön tehtävänä huolenpito on kuitenkin pohjimmiltaan eettisiin perusteluihin nojaava tehtävä. Bauman (2001, 72–82) toteaa, ettei huolenpitoa voida täysin perustella vastaamalla hyvinvointivaltion tehottomuuteen liittyvään kritiikkiin sillä, että huolenpito on taloudellisesti kannattavaa. Baumanin (2001, 72–82) mukaan huolenpitoa ei voida loputtomiin todistaa tehokkaaksi ja taloudelliseksi, vaan hyvinvointivaltion puolustamisessa täytyy tukeutua eettisiin perusteluihin. Juhilan (2006, 159) mukaan eettinen perustelu tarkoittaa jokaisen ihmisen yhtäläistä arvoa ja oikeutta huolenpitoon riippumatta esimerkiksi hänen iäs-

tään, sukupuolestaan, sosiaalisesta asemastaan, tekemisistään tai tekemättä jättämisistään. Oikeus huolenpitoon mainitaan myös Suomen perustuslaissa (731/1999 189 §), jonka mukaan jokaisella on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon, jos ei itse pysty hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa.

Yksilöllisessä auttamistyössä on kohteena yksilön elämäntilanne ja tavoitteena sen muuttaminen siten, että yksilö kykenee toimimaan ja menestymään yhteiskunnassa. Käsitys sosiaalityön tehtävästä ja sosiaalityöntekijän ja asiakkaan suhteesta vaihtelee sen mukaan, tarkastellaanko sosiaalityötä yhteiskunnan vai yksilön näkökulmasta. Sosiaalityön arjessa tehtävä tai työntekijän ja asiakkaan suhde ei ole staattinen eikä pysyvä, vaan vaihtelee tilanteittain. Myös yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja rakenteet voivat rajoittaa tai mahdollistaa sosiaalityötä. Sosiaalityö voi kohdentua myös yhteiskunnan rakenteisiin ja pyrkiä muuttamaan niitä siten, että yksilön olisi helpompi päästä osalliseksi. Seuraavassa luvussa käsitellään rakenteellista sosiaalityötä.

2.3 Rakenteellinen sosiaalityö

Rakenteellisen sosiaalityön tavoitteena on rakenteisiin vaikuttaminen ja niiden muuttaminen. Sosiaalihuoltolain (1301/2014 7 §) mukaan rakenteellinen sosiaalityö on asiakkaiden tarpeita, niiden yhteiskunnallisia yhteyksiä ja sosiaalipalvelujen vaikuttavuutta koskevan tiedon tuottamista. Rakenteelliseen sosiaalityöhön kuuluvat toiminta ja toimenpide-ehdotukset, jotka tähtäävät sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseen ja kunnan asuin- ja toimintaympäristön kehittämiseen. Rakenteelliseen sosiaalityöhön kuuluu myös sosiaalityön asiantuntemuksen tuominen kunnan muiden toimialojen suunnitteluun sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Rakenteellisella sosiaalityöllä pyritään muuttamaan sosiaalityötä ja asiakkaiden mahdollisuuksia rajoittavia rakenteita siten, että ne tukisivat sosiaalityötä ja asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnan toimintaan.

Edellisessä luvussa todettiin, että yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat siihen, millä tavalla rakenteet rajoittavat tai mahdollistavat sosiaalityötä ja

sosiaalityön asiakkaiden osallisuutta yhteiskunnassa. Pohjola ym. (2014, 10) toteavat, että rakenteellisen sosiaalityön tarve on voimakkaasti korostunut, koska yhteiskunnan arvoiksi ovat vahvistuneet markkinaperusteiset arvot. Tämän seurauksena eriarvoisuus on lisääntynyt, ja sosiaalityöhön kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia toiminnan sisältöä ja tuottavuutta koskevaan selontekoon. Sosiaalityön painotukset riippuvat yhteiskunnallisesta ympäristöstä ja sen näkemyksistä, koska sosiaalityötä koskevat ratkaisut tehdään poliittisessa päätöksenteossa, hallinnossa ja julkisuudessa (Juhila 2006, 262). Sosiaalityön täytyy tuoda tietoa sosiaalityön arjesta ja havaitsemistaan epäkohdista sinne, missä sosiaalityötä koskevia ratkaisuja tehdään.

Yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat siihen, miten helppoa sosiaalityön arjen tietoa on tuoda esille ja millaista tietoa yhteiskunnassa arvostetaan. Juhilan (2006, 261–262) mukaan sosiaalityön tehtävään kuuluu myös niiden sosiaalityön näkökulmien esillä pitäminen, jotka eivät ole taloudellista tehokkuutta ja yksilön omaa vastuuta korostavien näkemysten mukaisia. Näidenkään näkökulmien puolustamisesta ei tule luopua, vaikka yhteiskunnan vallitsevat arvot tekisivät siitä vaikeaa. Sosiaalityö voi olla vaihtoehtojen ja toisenlaisen tiedon vaaraan rakentuvien ajatusten esiintuoja, vaikka se ei saisikaan vahvaa vaikuttajan asemaa. (Juhila 2006, 261–262.) Sosiaalityön näkemysten esille tuominen on tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä, vaikka sosiaalityön näkemykset olisivat vastakkaisia yhteiskunnassa vallitsevien näkemysten kanssa.

Sosiaalityön arjen tiedon esiin tuomiseen on monia kanavia. Sen lisäksi, että tietoa tuodaan oman organisaation sisällä omalle lähiesimiehelle ja ylemmälle johdolle, tiedon esille tuomisessa voi hyödyntää julkista viestintää. Tiitisen ja Lähteisen (2014, 192) mukaan julkisuutta käytetään kunnallisessa sosiaalialan työssä palveluista tiedottamiseen ja yhteiskunnallisiin muutospyrkimyksiin. Julkista viestintää käytetään osoittamaan vastuuta, ennaltaehkäisemiseen, oikeudenmukaisuuden jakamiseen ja maineen luomiseen. Julkisesti toteutetun rakenteellisen sosiaalityön tekeminen on mahdollista kunnallisessa sosiaalityössä ja sitä tekevät työntekijät kokevat sen usein merkitykselliseksi erityisesti asiak-

kaille. (Tiitinen ja Lähteinen 2014, 192, 209–210.) Julkisesti toteutettu rakenteellinen sosiaalityö voi olla tarpeen esimerkiksi oman organisaation toimintakulttuurin ja arvojen rajoittaessa sosiaalityön arvojen mukaisen sosiaalityön tekemistä.

Julkisesti toteutetun rakenteellisen sosiaalityön tekeminen ei ole kuitenkaan ongelmattonta. Tiitinen ja Kauppi (2014, 125–126) toteavat, että sosiaalityöntekijöillä on tietoa yhteiskunnan ja palvelujärjestelmien epäkohdista. Heillä on myös näkemystä siitä, kuinka epäkohtia voitaisiin korjata ja asiakkaita palvella paremmin. Sosiaalityöntekijät voivat käyttää julkista viestintää epäkohtien ja parannustarpeiden esiin nostamiseksi. Sosiaalityöntekijöihin kohdistuu kuitenkin vaientamista, eikä ympäröivä yhteisö aina suhtaudu positiivisesti sosiaalityöntekijöiden tietoon ja parannusehdotuksiin. (Tiitinen & Kauppi 2014, 125–126.) Rakenteellisen sosiaalityön tekemisessä on haasteita, koska sosiaalityö on osa yhteiskunnan ja oman toimintaorganisaationsa rakennetta, mutta myös asiakkaan asian ajajan ja rakenteiden muuttajan roolissa.

Sosiaalityö on yksilöllisen auttamistyön lisäksi rakenteellisten epäkohtien esiin tuomista ja pyrkimyksiä epäkohtien muuttamiseen. Yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat siihen, kehitetäänkö sosiaalityötä yksilön vai yhteiskunnan vastuuta korostavaan suuntaan. Sosiaalityön rakenteelliseen tehtävään kuuluu sosiaalityön kehittämiseen vaikuttaminen sekä sosiaalityön arvojen ja asiakkaan edun puolustaminen sosiaalityön kehittämisessä. Yhteiskunnassa vallitsevien arvojen vastaisten näkemysten esiin tuominen voi olla haastavaa. Johtaminen vaikuttaa siihen, kuinka sosiaalityön näkemyksiä ja asiantuntemusta saadaan esille ja hyödynnetään sosiaalityössä sekä sosiaalityön kehittämisessä. Seuraavassa luvussa käsitellään johtamista.

3 JOHTAMINEN

Käsitykseen johtamisesta vaikuttavat johtajan tehtäviin liittyvät oletukset. Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015, 7–8) mukaan käsitys johtamisesta perustuu taustaoletuksiin, jotka tuntuvat itsestään selviltä, eikä niitä välttämättä tule kyseenalaistettua. Johtamisesta oletetaan esimerkiksi, että johtajan tulee määrätä tehtävät ja heidän tehtävänsä on tietää, mitä ja miten tehdään. Lisäksi oletetaan, että johtajan kuuluu valvoa tehtävien suorittamista ja työntekijät suorittavat johtajien valvomia tehtäviä. (Törmälä ym. 2015, 7.) Eteläpellon ym. (2014, 20) mukaan työntekijöiden sitoutuminen esimerkiksi organisaation strategiaan kuitenkin paranee, mikäli he ovat mukana laatimassa strategiaa. Tällöin johtaminen perustuu työntekijöiden ja johdon väliseen vuorovaikutukseen (Hökkä & Vähäsantanen 2014, 25). Johtamiseen vaikuttavat valtasuhteet organisaation vuorovaikutuksessa sekä se, miten valtaa käytetään johtamisessa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan valtaa ja johtamista.

3.1 Valta ja johtaminen

Johtaminen ja organisaation toiminta perustuvat sosiaaliseen toimintaan ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Alvessonin (1996, 40) mukaan vuorovaikutus ei ole pelkästään tiedon siirtämistä. Vuorovaikutuksessa rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja ymmärrystä. Organisaation valtasuhteet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja rakenteiden muodostumiseen ja muokkautumiseen. Vallitsevat rakenteet ja valtasuhteet saattavat tulla kyseenalaistetuksi, jos henkilöstöllä on mahdollisuus kriittiseen tarkasteluun. (Alvesson 1996, 40.) Vuorovaikutuksessa siis luodaan uusia ja voidaan kyseenalaistaa vallitsevia rakenteita. Vallitsevien rakenteiden kyseenalaistamisen edellytyksenä on se, että kyseenalaistajalla on valtaa organisaation vuorovaikutuksessa.

Valta on olennainen osa vuorovaikutusta. Turnerin (2005, 1) mukaan valta on perustava ominaisuus sosiaalisessa kanssakäymisessä ja rakenteissa. Valta on

määritelty perinteisesti yhteisössä arvostettujen resurssien hallintaan perustuvaksi vaikutusvallaksi. Valta on kykyä vaikuttaa asioihin tai muuttaa niitä. Valta voidaan nähdä myös kykynä saada ihmiset tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi. (Turner 2005, 6–7.) Valta on siis yksilön väline saada aikaan haluamiaan muutoksia. Organisaation vuorovaikutuksessa Kuuselan (2013, 149–150) mainitsemaa työrooliin ja asemaan perustuvaa valtaa on useammalla kuin yhdellä vuorovaikutuksen jäsenellä.

Johtaja ei automaattisesti ole ainoa organisaation jäsen, jolla on valtaa organisaatiossa. Kuuselan (2013, 149–150) mukaan työroolin ja aseman mukanaan tuomaa valtaa on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Kaikki voivat ottaa kantaa ja vaikuttaa ainakin omalta osaltaan työyhteisön toimintaan. Johtaja ohjaa työyhteisön toimintaa ja ratkaisujen tekemistä roolinsa, asemansa ja persoonallisen toimintatapansa avulla. Johtajalla on asemaan ja rooliin perustuvaa vaikutusvaltaa, mutta tavoitteita hän voi saavuttaa vain yhteistyössä työyhteisön kanssa. Johtajan valta ja vaikutusvalta näkyvät vuorovaikutustilanteessa siinä, miten hän pystyy vaikuttamaan muihin. (Kuusela 2013, 149–150.) Valta tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa kykynä vaikuttaa työntekijöiden ja organisaation toimintaan.

Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöillä on asiantuntemukseen perustuvaa valtaa. Törmälän ym. (2015, 21) mukaan johtamisen tehtävä on tukea asiantuntijoita ja tarjota heille oikeanlainen ympäristö työskentelyyn, ei komentaa ja kontrolloida. Tällainen johtaminen vaatii uudenlaisen käsityksen vallasta. Vallan jakaminen ei kuitenkaan onnistu valtaan perustuvalla vastuun siirtämisellä, jossa johtaja käskee asiantuntijoita ottamaan isompaa vastuuta. (Törmälä ym. 2015, 21.) Tällainen vallan jakaminen johtaa helposti siihen, etteivät ihmiset ota vastuuta, jolloin päädytään palaamaan komentoon ja kontrolliin (Derby 2010).

Vastuuta ei voi pakottaa, vaan vastuun jakaminen perustuu siihen, että luodaan työympäristö, jossa asiantuntijat voivat ja haluavat ottaa vastuuta (Törmälä ym. 2015, 26). Kuten Eteläpelto ym. (2014, 20) toteavat, työntekijöiden sitoutuminen organisaation strategiaan edellyttää sitä, että työntekijät ovat mukana luomassa strategiaa. Työntekijöiden vaikutusvalta parantaa siis myös heidän sitou-

tumistaan työhön. Johtamisessa on tällöin tärkeää komentamisen ja kontrolloinnin sijaan kuulla työntekijöiden näkemyksiä työstä ja työn tavoitteista. Coulsheidin ja Mullenderin (2006, 77) mukaan työhön liittyvissä muutoksissa työntekijät reagoivat muutokseen järjen lisäksi tunnetasolla.

Työntekijöiden aktiivista toimijuutta tukevassa organisaatiossa työntekijöillä on valtaa työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tällöin työntekijät ovat osallisia ja aktiivisia muutoksessa ja kykenevät uudelleenneuvottelemaan ammatillista identiteettiään. Työntekijöiden aktiivinen toimijuus auttaa heitä myös paremmin sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen käytännössä. Työntekijöiden toimijuuteen vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuri. Keskijohdon rooli organisaatiossa on erityinen, koska he toimivat henkilöstön ja ylemmän johdon välissä. Seuraavassa luvussa käsitellään keskijohdon roolia organisaatiossa.

3.2 Keskijohdon rooli

Työntekijöillä ja organisaation ylemmällä johdolla voi olla keskenään erilaisia odotuksia keskijohdon toimintaa koskien. Kuusela (2010, 100–103) toteaa keskijohdon olevan esimiehiä alaisilleen ja alaisia omille esimiehilleen. Keskijohdolla on organisaatiossa kaksoisrooli, eli keskijohto käyttää valtaa alaisiinsa samalla, kun on sekä alaisten että ylemmän johdon vallankäytön kohteena. Eri osapuolilla voi Kuuselan (2010, 109) mukaan olla erilaiset näkemykset siitä, mikä on keskijohdon esimiehelle oikea toimintatapa eri tilanteissa. Ylempi johto käyttää valtaa keskijohtoon määrittelemällä päämäärän ja onnistumisen sekä oikeuttamalla keskijohdon toiminnan. Alaiset puolestaan luottavat keskijohdon mahdollisuuden toimia ja voivat käyttää valtaa vaatimalla ylempää johtoa ratkaisemaan tilanteen. (Kuusela 2010, 100–103.) Työntekijät odottavat, että keskijohto ajaa heidän asiaansa organisaation ylemmässä johdossa, mutta ylempi johto odottaa keskijohdon toteuttavan heidän päämääriään.

Keskijohdon rooli ylemmän johdon ja työntekijöiden odotusten ristipaineissa voidaan nähdä negatiivisena. Keskijohdon asema mielletään Vanhalan

(2011, 30) mukaan usein välittäjiksi, jotka työskentelevät ylemmän johdon ja organisaation strategian ja toisaalta työntekijöiden vaatimusten puristuksessa. Näkemys keskijohdon työstä voi tässä tilanteessa olla negatiivinen. Keskijohdon tehtävänä saatetaan nähdä lähinnä jatkuva selitysten antaminen sille, miksi tavoitteita ei saavuteta tai jokin toivottu ei ole mahdollista. Positiivisemmän näkemyksen mukaan keskijohdon asema ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä antaa heille tärkeän roolin organisaation virallisessa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Tällöin keskijohto on työntekijöiden yhteys ylempään johtoon ja päinvastoin, jolloin hänellä on merkittävästi sosiaalista pääomaa organisaatiossa. (Vanhala 2010, 30–31.) Keskijohdon asema työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä voidaan siis nähdä myös positiivisena vaikutusvaltana molempiin suuntiin.

Keskijohtoon kohdistuu paljon odotuksia sekä henkilöstöstä että ylempää johdosta ja odotukset voivat olla ristiriitaisia. Keskijohto on tärkeässä asemassa organisaation vuorovaikutuksessa, koska se on yhdistävä linkki henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Keskijohdon asema voi olla myös haastava, jos ylemmän johdon ja henkilöstön näkemykset esimerkiksi kehittämisen ja muutoksen suunnasta ja laadusta poikkeavat paljon toisistaan. Julkisen sektorin keskijohdon työhön vaikuttavat ylemmän johdon odotusten lisäksi poliittinen päätöksenteko, jota ohjaavat yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja ideologiat. Seuraavassa luvussa tarkastellaan johtamista julkisella sektorilla ja sosiaalityössä.

3.3 Sosiaalityön johtaminen

Sosiaalityön johtaminen on haasteellista, jos organisaation arvot ja tavoitteet ovat ristiriidassa sosiaalityön arvojen ja tavoitteiden kanssa. Sosiaalityötä tehdään pääasiassa julkisella sektorilla, jonka johtaminen on kiinteästi yhteydessä politiikkaan, päätöksentekoon ja julkishallintoon (Lane 2000, 2). Julkiseen sektoriin ja sen johtamiseen vaikuttavat poliittisen päätöksenteon kautta myös yhteiskunnan arvot. Seuraavaksi tarkastellaan julkisen sektorilla tapahtunutta muutosta, joka on vaikuttanut johtamiseen.

3.3.1 Uusi julkisjohtaminen (NPM)

Viime vuosikymmeninä julkisella sektorilla on tapahtunut muutos. Julkusen (2001, 106–108) mukaan julkisen sektorin uudistus käynnistyi Suomessa 1980-luvun lopulla lamasta riippumatta, mutta siihen vaikutti lamaan liittynyt tarve säästää kustannuksista. Uudistusten seurauksena julkisen sektorin työntekijöiden oli sopeuduttava uusiin organisaatio- ja ajatusmalleihin sekä jatkuvaan kehittämiseen. Uudistuksessa korostuivat taloudellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja tilivelvollisuus. (Julkunen 2001, 106–108.) Muutoksen myötä julkisen sektorin toimintaan tulivat mukaan markkinatalouden arvot, joilla tavoitellaan parempaa taloudellista tuottavuutta ja kustannussäästöjä.

Julkisen sektorin muutos on vaikuttanut johtamiseen. Lanen (2000, 3) mukaan julkisen sektorin johtamisessa on tapahtunut muutoksia 2000-luvun alusta alkaen niin teorian kuin käytännönkin tasolla. Uusi julkisjohtaminen eli NPM (New Public Management) on yksi esimerkki, siitä kuinka käsitykset julkisen sektorin johtamisesta ovat muuttuneet. NPM on teoria julkisen sektorin johtamisesta ja se sisältää oivalluksia lain ja talouden tieteenaloilta. NPM:n tausta on vahvassa laajan julkisen sektorin kritiikissä, ja se on palvellut myös oikeistopoliittikan ja uusliberalismin voimistumista. (Lane 2000, 3.)

Syrjän (2010, 21) mukaan NPM:n tavoitteena on tehostaa julkisen sektorin toimintaa ja purkaa hierarkiaa. Sennett (2004, 155) toteaa, että näiden pyrkimysten taustalla on ajatus siitä, että hyvinvointivaltion tulisi toimia kuten voittoa tavoitteleva liikeyritys. Eräsaari (2009, 77) määrittelee NPM:n ideologiseksi käännteeksi, jossa julkisen sektorin vanhat toimintatavat haluttiin korvata yritysmaailman toimintatavoilla. NPM on muuttanut julkisen sektorin johtamista ja tuonut mukanaan yritysmaailman arvoja ja kriittistä suhtautumista vanhoihin toimintatapoihin. NPM on merkinnyt suuria muutoksia julkisen sektorin käytännön työssä.

Muutokset näkyvät erityisesti julkisen sektorin käytössä olevissa resursseissa. Juhilan (2006, 72–74) mukaan julkiset palvelut täytyy tuottaa samoilla tai entistä niukemmilla resursseilla entistä tehokkaammin. Vaikuttavuus, laadukkuus ja asiakaslähtöisyys korostuvat toiminnan tavoitteissa tehokkuuden ohella,

mutta vaikuttavuuden arvioinnissa korostuu taloudellinen vaikuttavuus. Tiukka budjettikuri kaventaa työntekijöiden ja asiakkaiden mahdollisuuksia, ja organisaation asema vahvistuu. Tämä kehitys saattaa johtaa organisaatiolähtöiseen sosiaalityöhön, jossa korostuvat lisääntyvät hallinnolliset ohjeistukset ja taloudellinen valvonta. (Juhila 2006, 72–74.) Taloudellisen tehokkuuden korostuminen yksilöllisen vaikuttavuuden sijaan saattaa heikentää työntekijöiden ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia.

Taloudellisen tehokkuuden vaatimukset kaventavat työntekijöiden valinnan mahdollisuuksia, koska työn tuottavuutta on arvioitava ensisijaisesti taloudellisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Julkisen (2001, 51) mukaan sosiaalipolitiikan vallitsevat tavoitteet liittyvät parhaiden käytäntöjen etsimiseen nimenomaan julkisten menojen rajoittamismielessä. Markkinatoimijat vaativat vapautta, vakaata rahataloutta ja sellaisia yhteiskunnallisia olosuhteita, jotka edistävät taloudellista kasvua. Julkisella sektorilla tehdyt uudistukset ovat kasvattaneet henkilöstön tulostuota. Tämä vastuu on vastuuta kustannuksista ja mahdollistaa budjettikurin toimeenpanon käytännön toiminnan tasolla. (Julkunen 2001, 51, 261.) Julkisen sektorin henkilöstöllä on siis velvollisuus toimia tavalla, joka on taloudellisesti vaikuttava.

Velvollisuus taloudelliseen tehokkuuteen koskee myös yksittäistä työntekijää. Mänttari-Van Der Kuipin (2013, 6) mukaan työhön voi kohdistua kontrollia, arviointia ja valvontaa sekä työntekijän vastuuta siitä, että hän käyttää organisaation resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Julkisella sektorilla ja sosiaalityössä henkilöstö ja esimiehet ovat tilivelvollisia itseään ylemmälle taholle siitä, että heidän toimintansa on vaikuttavaa ja tehokasta.

Julkisen sektorin muutos on ristiriidassa hyvinvointivaltion arvojen ja ihanteiden kanssa. Eräsaari (2009, 77) toteaa NPM:n kyseenalaistavan julkisen sektorin eetoksen ja eroavan merkittävästi hyvinvointivaltiosta moraalista ja eetoksesta. Hyvinvointivaltion ihanteena on solidaarisuus. Esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden ammatillinen etiikka edellyttää sitä, että kaikki palvelua tarvitsevat myös saavat palvelua. Tällöin on suuri merkitys sillä, tehdäänkö jotain kunnan varojen säästämiseksi vai tavoitellaanko ihmisten hyvinvoinnin paranemista.

(Eräsaari 2009, 77.) Coulshed ja Mullenderin (2006, 22) mukaan sosiaalityön olemassaolon tarkoitus on palvella asiakkaita ja kansalaisia. Sosiaalityön ammatilliset arvot ovat muutoksen myötä ristiriidassa julkisen sektorin johtamiseen liittyvien arvojen kanssa.

Julkisen sektorin johtaminen on muuttunut ja myös sosiaalityöhön on tullut uudenlaista taloudellista kontrollia ja tilivelvollisuutta. Sosiaalityön tavoitteena on tarjota asiakkaille vaikuttavia palveluja, mutta muutoksen myötä julkisen sektorin johtamisessa korostuvat entistä enemmän taloudelliset tavoitteet. Sosiaalityöhön ja sosiaalityön johtamiseen kohdistuu vaatimuksia monilta tahoilta ja vaatimukset ovat keskenään ristiriitaisia.

3.3.2 Sosiaalityöhön kohdistuvat vaatimukset

Sosiaalityön keskijohto on vastuussa itseään ylemmälle johdolle siitä, että sosiaalityötä tehdään organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Paynen (2006, 103–104) mukaan sosiaalityössä on vastuun hierarkia, jossa jokainen hierarkian taso on tilivelvollinen toiminnastaan itseään ylemmälle tasolle. Toimijat jokaisella tasolla saavat myös valtuudet toimintaansa itseään ylemmältä tasolta. Sosiaalityöntekijät käyttävät työssään julkista valtaa, joten myös politiikka asettaa ehtoja sosiaalityölle ja sen johtamiselle lain kautta. (Payne 2006, 103–104.) Sosiaalityön keskijohto saa valtuudet toimintaansa ylemmältä johdolta ja sosiaalityöntekijät keskijohdolta.

Sosiaalityöhön ja sosiaalityön johtamiseen vaikuttavat poliittiset päätökset ja niiden kautta yhteiskunnan vallitsevat arvot. Esimerkiksi NPM:n mukanaan tuoma vaatimus taloudellisesta vaikuttavuudesta kohdistuu myös sosiaalityöhön ja sosiaalityön johtamiseen. Vaatimus vaikuttavuudesta ei ole sosiaalityössä uusi ilmiö. Coulshed ja Mullender (2006, 3–4) toteavat, että sosiaalityössä on aina pyritty siihen, että työ on vaikuttavaa. Sosiaalityön vaikuttavuutta ei kuitenkaan tarkastella pelkästään asiakkaan elämäntilanteen näkökulmasta.

Juhilan (2014, 73–74) mukaan NPM on tuonut sosiaalityön vaikuttavuuden arviointiin taloudellisen näkökulman. Tehokas ja vaikuttava toiminta sinänsä on myös asiakkaan etu. NPM on kuitenkin tuonut mukanaan ajattelutavan, jonka

mukaan on hyväksyttyä tehdä sellaista, mikä on tehokasta ja vaikuttavaa nimenomaan taloudellisessa mielessä. (Juhila 2014, 73–74.) Taloudellinen vaikuttavuus on julkisen sektorin muutoksen myötä korostunut sosiaalityössä, mutta sosiaalityön eettisenä tavoitteena on edelleen vaikuttavuus yksilöllisestä näkökulmasta. Sosiaalityön johtamisessa täytyy huomioida sekä organisaation että sosiaalityön tavoitteet, jotka voivat olla ristiriidassa.

Sosiaalityöhön ulkoapäin kohdistuvat muutospainete ovat lisääntyneet. Pohjolan ym. (2014, 10–11) mukaan sosiaalityöhön kohdistuu nykyään paljon sosiaalityön ulkopuolelta tulevia muutospainete, kuten vaatimuksia työn vaikuttavuuden parantamisesta ja tuloksellisuuden osoittamisesta. Työtä vaaditaan myös kehitettäväksi yleisten ja toimintakohtaisten strategioiden ja ohjelmien, kuten mielenterveysstrategian ja päihdepoliittisen ohjelman mukaisesti, ja kehittämistyötä tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Pohjola ym. 2014, 10–11.) Sosiaalityöhön kohdistuu muutospainete, jotka johtuvat poliittisista päätöksistä ja strategioista; näitä puolestaan ohjaavat yhteiskunnassa vallitsevat arvot.

Rakenteellisen sosiaalityön muodossa sosiaalityöhön kohdistuu muutospainete myös sosiaalityön sisältä. Pohjola ym. (2014, 10–11) toteavat, että rakenteellisen sosiaalityön rooli on ristiriitainen, koska sosiaalityön tehtävänä on sekä palvella yhteiskuntaa että muuttaa yhteiskunnan toimintoja ja rakenteita. Sosiaalityöntekijät ovat toisaalta vahvasti kiinni palvelujärjestelmässä ja hyvässä asemassa rakenteellisen sosiaalityön toteuttamisen kannalta. Toisaalta rooli järjestelmän osana myös vaientaa kriittisyyttä järjestelmää kohtaan. (Pohjola ym. 2014, 10–11.) Oman organisaation ja sosiaalityön toiminnan kriittinen tarkastelu ei aina ole hyväksyttyä, vaikka se sisältyy rakenteelliseen sosiaalityöhön (Tiitinen & Kauppi 2014, 138). Sosiaalityön ristiriitainen rooli vaikuttaa siis sosiaalityön sisältä nousevien muutospaineteiden toteutumiseen.

Työntekijöiden osallisuus olisi tärkeää työn tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden sekä työhyvinvoinnin kannalta. Eräsaari (2009, 80) toteaa työntekijöiden näkemysten sivuuttamisen synnyttävän työntekijöissä turhautumista ja saattavan johtaa lopulta työntekijän loppuun palamiseen. Pitkään jatkuva sivuutetuksi

tuleminen saattaa vaikuttaa työntekijän asenteeseen ja muuttaa hänen arvomaailmaansa. Organisaation markkinaperustaiset ”paljon ja halvalla” -arvot voivat tarttua työntekijöihin. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan edun ajatteleminen saattavat väistyä työntekijän arvomaailmasta, jos niillä ei ole arvoa organisaatiossa. (Eräsaari 2009, 80.) Osallisuus vaikuttaa siihen, miten työntekijä asennoituu työhönsä, millainen motivaatio hänellä on tehdä työtä ja millaisiin arvoihin hän työnsä perustaa.

Vaikka osallisuus on tärkeää, niin esimerkiksi sosiaalityöntekijät voivat tulla sivuutetuiksi sosiaalityöhön kohdistuvissa muutoksissa. Sosiaalityöntekijöiden sivuuttamista voidaan perustella esimerkiksi sillä, että muutoksilla on kiire. Eräsaari (2009, 79) toteaa kiireen olevan olennainen tekijä julkisen sektorin uudistuksissa. Kiirettä käytetään sekä uudistusten perusteluna että vaijentamaan työntekijöiden vastarintaa. Perustelut ovat peräisin 1990-luvun laman kriisitietoisuudesta, jonka synnyttämät toimintatavat ovat jääneet osaksi toimintakäytäntöä laman päätyttyäkin. Kiireellä perustellaan sitä, ettei työntekijöiden työtä tai työyhteisöjä koskevia näkemyksiä ole mahdollista huomioida. Uudistuksissa hyvä yhteishenki, työn laadullinen tuloksellisuus tai pitkät perinteet eivät toimi arvioiden perustana, vaan uudistukset toteutetaan markkina-arvoihin nojaten. (Eräsaari 2009, 79.) Muutosten toteuttamiseen ja sosiaalityöntekijöiden osallisuuden vaikuttavat siis organisaatiossa ja yhteiskunnassa vallitsevat arvot.

Sosiaalityön ristiriitaisen roolin vuoksi sosiaalityön sisältä nousevat muu-
tospaineet eivät välttämättä tule huomioonotetuksi päätöksenteossa. Kuten
aiemmin todettiin (Tiitinen & Kauppi 2014, 125–126.), sosiaalityön sisältä nouse-
via muutosehdotuksia ja rakenteisiin kohdistuvaa kritiikkiä saatetaan myös yrit-
tää vaijenta. Sosiaalityön arvojen puolustaminen voi olla vaikeaa, jos sosiaali-
työn arvot ovat ristiriidassa yhteiskunnan vallitsevien ja päätöksenteon taustalla
vaikuttavien arvojen kanssa (Juhila 2006, 261–262). Vaijentaaminen vaikeuttaa ra-
kenteellisen sosiaalityön tekemistä ja heikentää sosiaalityöntekijöiden osalli-
suutta sosiaalityötä koskevissa muutoksissa.

3.3.3 Rakenteellisen sosiaalityön vaientaminen

Sosiaalityön rakenteellisena tehtävänä on muuttaa epätasa-arvoa aiheuttavia ja asiakkaiden osallisuutta heikentäviä rakenteita ja nostaa esiin epäkohtia rakenteissa ja yhteiskunnassa. Hughes ja Wearing (2017, 5) toteavat, että sosiaalityöntekijän tehtävään kuuluu haastaa vallitsevia rakenteita. Rakenteiden kyseenalaistaminen on välttämätöntä, jotta rakenteet saadaan vastaamaan sosiaalityön arvoja. Alvessonin (1996, 40) mukaan vallitsevien rakenteiden kyseenalaistamiseksi henkilöstöllä täytyy olla mahdollisuus niiden kriittiseen tarkasteluun. Kyse on siis myös valtasuhteista organisaation vuorovaikutuksessa. Hughesin ja Wearingin (2017, 5) mukaan sosiaalityöntekijät kohtaavat jännitteitä toimiessaan toisaalta organisaation edustajina ja toisaalta ammatillisessa roolissa. Organisaation ja sosiaalityön tavoitteisiin liittyvät jännitteet voivat johtaa rakenteellisen sosiaalityön vaientamiseen pyrkivään vallankäyttöön.

Vaientaminen voi olla esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden julkisen viestinnän estämistä. Tiitisen ja Kaupin (2014, 140) mukaan sosiaalityöntekijöiden julkiseen viestintään kohdistuvalla vallankäytöllä on viisi asteittaan syvenevää muotoa. Ensimmäinen muoto on resurssivalta, joka tarkoittaa sitä, että palveluviestintää estetään tai sitä estyy vähäisten resurssien vuoksi. Toinen muoto on normi- ja pelotteluvallalta, joka on epätietoisuutta viestintään liittyvistä vastuista tai oikeuksista ja pelkoa viestinnän seurauksista. Normi- ja pelotteluvallalta voi olla myös varoittelua julkiseen viestintään liittyen, ja sillä pidetään yllä pelon ilmapiiiriä ja hiljaisuuden kulttuuria. (Tiitinen ja Kauppi 2014, 140.) Resurssivalta sekä normi- ja pelotteluvallalta rajoittavat sosiaalityöntekijöiden julkista viestintää epäsuorasti. Siihen ei jää aikaa tai on epäselvää, onko viestintä kiellettyä tai seuraako siitä rangaistus.

Resurssivallan sekä normi- ja pelotteluvallan lisäksi julkista viestintää voidaan rajoittaa pakottavalla vallalla, mitätöintivallalla ja rankaisuvallalla. Pakottavan vallan Tiitinen ja Kauppi (2014, 140) toteavat olevan suoria kieltoja tai ohjeita, jotka pakottavat vaikenemaan. Pakottavaan valtaan liittyy seurauksilla uhkailua ja vetoamista lojaliteettiin, vaitiolovelvollisuuteen ja organisaation viestinnän

täkäytäntöihin. Mitätöintivalta sisältää viestijään tai viestintään liittyvää mitätöintiä, hiljaista paheksumista, vaikenemista ja viestinnän aiheen turhaksi leimaamista. Rankaisuvaltaan sisältyy epävirallinen rankaiseminen ja kostaminen, joka tapahtuu viestinnän jälkeen. Rankaiseminen voi olla viestijän leimaamista, nuhtelua, häirintää, maineen tahraamista, uralla etenemisen vaikeuttamista ja jopa irtisanomisia. (Tiitinen ja Kauppi 2014, 140.) Pakottaminen, mitätöinti ja rankaisu ovat suoraa vallankäyttöä, jolla pyritään joko ennalta estämään sosiaalityöntekijän julkinen viestintä tai antamaan siitä seuraamus jälkikäteen.

Sosiaalityössä epäkohtien esiin nostaminen ja rakenteisiin kohdistuva kritiikki ja muutosehdotukset kuuluvat sosiaalityön rakenteelliseen tehtävään. Epäkohtien esiin nostaminen ei kuitenkaan aina ole hyväksyttyä ja sitä voidaan pyrkiä vaientamaan. Tiitisen ja Kaupin (2014, 137–139) mukaan vaientaminen on esimerkiksi palveluviestinnän sensuroimista, pelon ilmapiirin ja hiljaisuuden kulttuurin ylläpitämistä. Palveluviestintää sensuroidaan rajoittamalla palveluja koskevan tiedon tuottamista, ja pelon ilmapiiri liittyy työntekijöillä työntekijöiden käsitykseen siitä, että julkinen viestintä ei ole sallittua ja siitä saatetaan rangaista. Tällöin viralliset viestintäohjeet puuttuvat ja työntekijät ovat epätietoisia siitä, saavatko he viestiä julkisesti. Epätietoisuus ja asenteet pitävät yllä pelon ilmapiiriä ja hiljaisuuden kulttuuria ja estävät osallistumisen julkiseen keskusteluun. (Tiitinen & Kauppi 2014, 136.)

Pelon ilmapiirin luomisen tavoitteena saattaa olla se, että työntekijät saadaan toimimaan tehokkaasti johdon asettamien ohjeiden mukaan. Kuuselan (2013, 29–30) mukaan pelko saattaa saada työntekijät toimimaan käskyjen mukaan ja hoitamaan rutiiniluonteiset tehtävät hyvin. Pelko aiheuttaa kuitenkin lamaantumista, eivätkä työntekijät enää halua ilmaista omia mielipiteitään. He saattavat laittaa asiantuntemuksensa syrjään ja toimia johdon käskyjen mukaan, jotta pystyvät välttämään ristiriidat ja kielteisen palautteen. Tällöin kehittäminen lamaantuu ja työntekijöiden toimijuus katoaa, mikä heikentää työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. (Kuusela 2013, 29–30.)

Sosiaalityöntekijöillä, sosiaalityön johdolla ja sosiaalityötä koskevia päätöksiä tekevillä tahoilla voi olla ristiriitaisia näkemyksiä sosiaalityön toimintakäytännöistä ja tavoitteista. Tiitisen ja Kaupin (2014, 143) mukaan sosiaalityössä vaientamisessa on kyse intressiristiriidasta sosiaalialan työntekijöiden ja organisaation johdon tai poliittisten päättäjien välillä. Intressiristiriita syntyy esimerkiksi silloin, kun työntekijät kokevat jonkin toimintakäytännön epäeettiseksi tai toimimattomaksi ja haluavat muuttaa sen, tai kun organisaatioon tehdään muutosta, jonka työntekijät kokevat heikentävän työn laatua. (Tiitinen & Kauppi 2014, 143.) Sosiaalityön rakenteellinen tehtävä velvoittaa tuomaan havaitun epäkohdan näkyviin ja keskustelemaan siitä omassa organisaatiossa

Organisaation toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, miten keskustelu epäkohdista oman organisaation sisällä onnistuu. Tiitinen ja Kauppi (2014, 143) toteavat, että mikäli keskustelu ei onnistu organisaation sisällä, asioiden julkinen käsittely jää ainoaksi vaihtoehdoksi. Sosiaalityön epäkohtien nostaminen julkiseen keskusteluun ei ole ongelmatonta. Tiitisen ja Kaupin (2014, 143) mukaan julkinen keskustelu saatetaan kokea organisaation johdon ja poliittisten päättäjien taholta kiusalliseksi ja se voi johtaa työntekijöiden vaientamiseen. Ristiriitoja syntyy erityisesti sellaisissa organisaatiossa, joissa ei ole toimivia kehittämisrakenteita eikä avointa keskustelukulttuuria. Sosiaalityölle sosiaalityöntekijöiden sananvapaus on merkityksellinen, koska sosiaalityön eettisiin periaatteisiin kuuluu oikeudenmukaisuuden edistäminen. Kriittinen ja ongelmallisiin rakenteisiin kohdistuva rakenteellinen sosiaalityö on oikeudenmukaisuuden edistämisen kannalta oleellisen tärkeää. (Tiitinen & Kauppi 2014, 143.) Rakenteisiin kohdistuva kritiikki kuuluu rakenteelliseen sosiaalityöhön, mutta se ei kuitenkaan ole aina hyväksyttyä eikä toivottua.

Keskijohto on keskeisessä asemassa työntekijöiden toimijuuden ja osallisuuden toteutumisen kannalta. Keskijohtoon voi kuitenkin kohdistua ristiriitaisia odotuksia ja ylemmän johdon odotukset voivat rajoittaa keskijohdon toimijuutta. Keskijohtoon voi esimerkiksi kustannustehokkuuden nimissä kohdistua paineita saattaa muutokset läpi mahdollisimman nopeasti ja sivuuttaa työntekijöiden näkemykset. Sosiaalityön johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavat myös

poliittinen päätöksenteko ja yhteiskunnassa vallitsevat arvot, jotka voivat olla ristiriidassa sosiaalityön eettisten periaatteiden kanssa. Tällöin sosiaalityön tehtäviin kuuluvan rakenteellisen sosiaalityön tekeminen saattaa vaikeutua.

Rakenteellinen sosiaalityö kuuluu sosiaalityön tehtävään ja se sisältää jatkuvaa vallitsevien rakenteiden kriittistä tarkastelua ja epäkohtien esiin tuomista. Sosiaalityöhön kohdistuu muutosodotuksia myös ulkoa päin ja odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia. Sosiaalityöntekijöiden näkemykset saattavat tulla ohitetuksi ja rakenteellista sosiaalityötä voidaan yrittää vaiantaa. Sosiaalityön hyvä kehittäminen kuitenkin vaatisi sosiaalityöntekijöiden osallisuutta oman työnsä kehittämistä.

Sosiaalityön johtamiseen vaikuttavat yhteiskunnassa vallitsevat arvot. Pitkään vallalla olleet markkinatalouden arvot ovat vaikuttaneet myös sosiaalityön johtamiseen. Fhramin ja Martinin (2009) mukaan sosiaalityössä on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana käynnistynyt muutos, jossa siirrytään ylhäältä tapahtuvasta kontrolliin perustuvasta johtamisesta horisontaaliseen ja neuvottelevaan johtamiseen. Kuten edellä oli esillä, markkinatalouden arvoihin nojautuvassa ja kontrolliin nojautuvassa johtamisessa on havaittu monia huonoja puolia. Fhram ja Martin (2009) toteavat, että sosiaalityön johtamisessa on aika keskittyä siihen mikä todella toimii ja luopua sellaisista johtamisen tavoista, jotka on todettu toimimattomiksi. Johtamisen tapa vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö pääsee osalliseksi ja pystyy vaikuttamaan omaa työtään koskevaan muutokseen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan muutosjohtamista.

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät muutoksen kokevat ja kuinka hyvin muutos käytännössä toteutuu. Muutoksen toteutuminen hyvin vaatii työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ei ole itsestään selvää. Vähäsantasen ja Billetin (2008, 37) mukaan työntekijöiden sitoutuminen muutokseen voi vaihdella hyväksymisestä aina hylkäämiseen ja torjumiseen saakka. Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen kiinnostus ja henkilökohtaiset käsitykset. Työntekijä voi Vähäsantasen ja Billetin (2008, 37) mukaan myös hyväksyä muutoksen näennäisesti työpaikan julkisessa toimintaympäristössä, mutta torjua sen henkilökohtaisesti. Mikäli työntekijät eivät sitoudu muutokseen, muutos toteutuu huonosti käytännössä. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden kokemus osallisuudestaan muutoksessa.

4.1 Osallisuus ja sitoutuminen

Organisaation toiminta- ja johtamiskulttuurilla on vaikutusta siihen, miten työntekijöiden osallisuus toteutuu. Eteläpelto ym. (2014, 18–19) toteavat, että organisaation hallintomallilla ja johtamisen tavalla on merkitystä työyhteisöjen kehittämisen ja työntekijöiden oppimisen kannalta. Väljäkytkentäisessä hallintomallissa työntekijöillä on autonomiaa ja suuret vaikutusmahdollisuudet työssä. Tiukka-kytkentäisessä mallissa uudistukset toteutetaan ulkoapäin tulevalla ohjauksella ja hallinnollisina määräyksinä. Tällöin organisaation kehittäminen voi vaikuttaa hallinnon näkökulmasta tehokkaammalta. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet voivat kuitenkin vähentävät työntekijöiden aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Eteläpelto ym. 2014, 18–19.) Tehokkaalta vaikuttava kehittäminen saattaa siis heikentää työntekijöiden kykyä oppia ja luoda uutta, jos työntekijöillä ei ole työyhteisössä vaikutusmahdollisuuksia.

Työntekijät vastustavat usein työyhteisössä ja työssä tapahtuvia muutoksia. Coulshed ja Mullender (2006, 75) toteavat, että muutosvastarinta on yleistä.

Työntekijät saattavat kokea vanhat käytännöt paremmiksi tai suhtautua uuteen ennakkoluuloisesti, vaikka periaatteessa näkisivätkin, että uusi käytäntö voisi olla vanhaa parempi. Muutosvastarintaan voi reagoida, joko yrittämällä vähentää muutoksen vastustamista tai lisätä sen kannatusta. Muutosvastarinta ei ole kuitenkaan pelkästään haitallista. Hyödyllisessä muodossaan se voi viivyttää suunnitelmia, kunnes niitä on harkittu tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Näin voidaan välttyä huonosti toimivien uudistusten tekemiseltä. (Coulshed & Mullender 2006, 75.) Muutosvastarintaa ei siis kannata tukahduttaa, vaan tarkastella syitä vastarinnan takana.

Muutosvastarinta saattaa liittyä työntekijöiden ammatilliseen identiteettiin ja arvoihin. Coulshed ja Mullender (2006, 80) toteavat, että muutoksilla on todennäköisemmin työntekijöiden hyväksyntä, jos muutos ei uhkaa työntekijöiden ammatillisia arvoja. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että työntekijät ovat osallisia muutosprosessissa. Muutosvastarintaa esiintyy vähemmän silloin, kun muutoksen suunnittelevat ne henkilöt, joihin muutos eniten vaikuttaa. Työntekijöiden on helpompi sitoutua muutokseen, jos he kokevat, ettei muutos uhkaa heidän ammatillista itsemääräämisoikeuttaan. (Coulshed & Mullender 2006, 80.) Työntekijöiden sitoutumista voi siis parantaa työntekijöiden osallisuutta tukemalla.

Työntekijöillä on tietoa, joka on tärkeää huomioida työn kehittämisessä ja muutosjohtamisessa. Hughesin ja Wearingin (2017, 22) mukaan esimerkiksi sosiaalityössä taitavallakaan johtajalla ei välttämättä ole samanlaista erityistä ja yksityiskohtaista tietoa sosiaalityöstä, kuin sosiaalityöntekijöillä. Työntekijöiden osallisuus on tärkeää, jotta heidän osaamisensa ja tietonsa saadaan hyödynnettyä. Tärkeää on myös se, että työntekijöillä on riittävästi tietoa muutoksesta. Coulshed ja Mullender (2006, 77) toteavat, että työntekijöillä on oikeus saada tietoa siitä, mitä muutos merkitsee heille työllisyyden, työolosuhteiden ja työpaikan sosiaalisten suhteiden kannalta. Työntekijöille tulee antaa riittävästi aikaa sopeutua muutokseen sekä tietoa siitä, miksi muutos on tarpeellinen, ja mikä on sen käytännön merkitys työntekijöille ja organisaatiolle. (Coulshed & Mullender 2006, 77.) Riittävän avoin tiedon kulku auttaa sekä työntekijöiden sitoutumista ja

osallisuutta muutoksessa sekä parantaa kehittämisen laatua, kun työntekijöiden asiantuntemus saadaan käyttöön.

Työhön liittyvässä muutostilanteessa on tärkeää, että työntekijät ovat aktiivisia toimijoita ja osallisia muutosprosessissa. Työntekijöillä on arvokasta asiantuntemusta ja tietoa, joka on tärkeää huomioida työn kehittämisessä. Vaikka työntekijöiden toimijuus ilmenee joskus muutosvastarintana, on muutokseen liittyvät negatiivisetkin tunteet tärkeää huomioida. Työntekijöiden aktiivinen toimijuus on välttämätöntä, jotta he pystyvät uudelleenneuvottelemaan ammatillista identiteettiään sopeutuakseen ja sitoutuakseen tapahtuvaan muutokseen. Ilman työntekijöiden sitoutumista, muutos toteutuu huonosti käytännössä. Organisaation toimintakulttuurilla ja johtamisen tavalla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijöiden osallisuus toteutuu ja miten vahvaa heidän toimijuutensa on.

Työntekijöiden ammatillinen identiteetti ja toimijuus liittyvät tiiviisti onnistuneen muutoksen aikaansaamiseen työelämässä. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää työntekijöiden sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Työntekijöiden täytyy olla osallisia muutoksen eri vaiheissa. Heillä tulee olla toimijuutta, jotta he pystyvät sopeutumaan muutokseen ja muokkaamaan ammatillista identiteettiään. Seuraavissa luvuissa käsitellään ammatillista identiteettiä ja toimijuutta.

4.2 Ammatillinen identiteetti

Ammatillinen identiteetti on työntekijän ajatus itsestään ammattinsa edustajana sekä omista ammatillisista arvoistaan ja tavoitteistaan. Ammatillinen identiteetti on työntekijän käsitys itsestään ammatillisena toimijana (Vähäsantanen & Billett 2008, 37). Eteläpellon ym. (2013) mukaan ammatillinen identiteetti sisältää työntekijän ammatilliset ja eettiset sitoumukset, arvot, motivaation, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet. Ammatillisen identiteetin rakentuminen on Vähäsantanen ja Billetin (2008, 37) mukaan jatkuva prosessi, jossa yksilöt ovat aktiivisia toimijoita. Ammatillinen identiteetti ei ole pysyvä, vaan muokkautuu jatkuvasti.

Ammatillisen identiteetin muokkaaminen ja uudelleen rakentaminen on tarpeen, jotta yksilö pystyy sopeutumaan työssä tapahtuviin muutoksiin. Vähsäntanen ja Billet (2008, 37) toteavat, että työssä oppiminen ei ole vain tiedon hankkimista, ammatillisen pätevyyden lisäämistä tai ammattitaidon päivittämistä, vaan myös ammatillisen identiteetin muokkaamista. Eteläpellon ym. (2014, 18–21) mukaan työyhteisön muutostilanteessa työntekijöiden täytyy tarkastella ja muokata ammatillista identiteettiään, eli käsityksiään siitä, keitä he ovat, millaisiin arvoihin ja tavoitteisiin he ovat sitoutuneet, sekä mihin he kokevat kuuluvansa ammatillisina toimijoina. Kuuselan (2013, 192) mukaan käytännön toimintatapojen muutos työssä on oppimista. Wengerin (1998, 226–228) mukaan oppimisessa on aina kyse myös identiteetin rakentamisesta yksilön sosiaalisessa ja kulttuurisessa toimintaympäristössä. Muutoksen toteutuminen vaatii sitä, että työntekijät alkavat toimia käytännön työssä uudella tavalla.

Muutos on tapahtunut, kun yksilö tai työyhteisö toimii eri tavalla kuin ennen. Eteläpelto ym. (2014, 19–20) toteavat, että muutosten onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja työn kehittämiseen. Työyhteisön muutostilanteessa johtamiselta edellytetään uudenlaista työntekijöiden työidentiteetin ymmärtämistä ja työntekijöiden osallistamista. Työntekijöiden täytyy pystyä tekemään uusista ajatusmallista ja toimintatavoista osa omaa työidentiteettiään, jotta muutokset toteutuisivat myös käytännön tasolla. Eteläpelto ym. (2014, 19–20.) Ammatillisen identiteetin muokkaaminen on työssä oppimisen ja muutoksen toteutumisen edellytys.

4.3 Toimijuus

Ammatillinen toimijuus liittyy ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Eteläpellon ym. (2013) mukaan ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelu on keskeinen osa työntekijän työssä oppimista ja edellyttää ammatillista toimijuutta. Ammatillinen toimijuus ilmenee, kun työntekijät tai työyhteisöt käyttävät valtaa, tekevät valintoja ja ottavat kantaa siten, että sillä on vaikutusta heidän työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä. Ammatillista toimijuutta tarvitaan erityisesti

työn kehittämisessä ja luovien aloitteiden tekemisessä työn kehittämiseksi. Ammatillinen toimijuus on erityisen tärkeää työhön liittyvissä muutostilanteissa, joissa työssäoppiminen ja muuttuvat työkäytännöt edellyttävät työntekijältä ammatillisen identiteetin uudelleenneuvottelua. (Eteläpelto ym. 2013.) Ammatillinen toimijuus on siis ammatillisen identiteetin uudelleenneuvottelun edellytys ja mahdollistaa työelämän muutoksiin sopeutumisen.

Toimijuudessa on kyse mahdollisuudesta vaikuttaa omaan elämään ja työhön. Toimijuus ymmärretään Eteläpellon ym. (2014, 21–23) mukaan useimmiten kokemukseksi oman työn ja elämän hallinnasta sekä todellisiksi vaikutusmahdollisuuksiksi työn ja elämän suhteen. Toimijuus on myös aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja osallisuutta. Käytännössä työntekijöiden toimijuus ilmenee siten, että työntekijät ehdottavat uusia työkäytäntöjä ja -tapoja sekä uudelleenneuvottelevat ammatillista identiteettiään. Työpaikalla vallitsevat roolit, asemat, puhe- ja toimintatavat, työvälineet, materiaaliset ehdot sekä epäviralliset tai viralliset valtasuhteet voivat joko rajoittaa tai tukea toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2014, 21–23.) Mikäli työntekijöillä on toimijuutta, heillä on mahdollisuus aktiiviseen kehittämiseen ja työkäytäntöjen muuttamiseen.

Työntekijöiden toimijuutta ei kuitenkaan aina tueta organisaatiossa. Vähäsantanen, Eteläpelto, Paloniemi ja Hökkä (2017, 61) toteavat, että työpaikoilla ei automaattisesti tueta työntekijöitä vahvaan toimijuuteen, vaikka se on työssäoppimisen edellytys. Vahvan toimijuuden puuttuminen heikentää työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös organisaation kehittymistä. Hökän, Vähäsantanen, Paloniemen ja Eteläpellon (2017, 45) mukaan Suomessa johdetaan organisaatioita usein ylhäältä päin yksipuolisesti tehokkuutta korostaen, jolloin työntekijöiden toimijuus heikkenee. Törmälä ym. (2015, 14–15) toteavat, ettei työn johtaminen ulkoapäin enää toimi. Työn kontrollointi ulkoapäin johtaa siihen, että ajattelutyön tekevät ne, jotka eivät itse tee varsinaista työtä. Tällöin ei pystytä täysin hyödyntämään työntekijöiden taitoja, tietoja ja voimavaroja. Lopputuloksena on passiivista tekemistä, joka ei pysty mukautumaan muutoksiin. (Törmälä ym. 2015, 14–15.) Tehokkuuteen pyrkivä ulkoa- ja ylhäältä päin johtaminen heikentää työntekijöiden toimijuuden lisäksi organisaation toimintaa.

Työntekijöiden toimijuuden tukeminen hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota. Hökän ym. (2017, 45) mukaan työntekijöiden toimijuuden tukeminen auttaa hyödyntämään heidän osaamistaan. Toimijuuden tukeminen parantaa työn mielekkyyttä ja lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhön ja työn kehittämiseen. Vähäsantasen ym. (2017, 61) mukaan työntekijöiden vahva toimijuus tukee heidän osallistumistaan, vaikutusmahdollisuuksiaan ja luovuuttaan sekä uusien työkäytäntöjen kehittämistä ja kokeilua. Työntekijöiden toimijuuden tukeminen edistää siis koko organisaation luovuutta ja kehittymistä. Työntekijöiden toimijuus ja osallisuus kehittämisessä on muutosten toteutumisen edellytys.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus sosiaalityön muutosjohtamisessa. Amatillista identiteettiä selvitetään sosiaalityön keskijohdon hyvää sosiaalityötä ja sosiaalityön johtamista koskevien käsitysten kautta. Toimijuutta selvitetään sosiaalityön keskijohdon sosiaalityön muutosjohtamiseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien kokemusten kautta. Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, kuinka sosiaalityön keskijohto pystyy omassa työssään toteuttamaan sosiaalityöhön ja sosiaalityön johtamiseen liittyviä arvojaan ja ihanteitaan, ja millaisiksi he kokevat omat mahdollisuutensa vaikuttaa sosiaalityössä tapahtuviin muutoksiin ja muutosjohtamisen tapaan.

Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti muutosjohtamisessa?
 - a. Mikä on sosiaalityön keskijohdon mukaan sosiaalityön tehtävä?
 - b. Mikä on sosiaalityön keskijohdon mukaan sosiaalityön keskijohdon tehtävä?
 - c. Millaista on sosiaalityön keskijohdon mukaan hyvä muutosjohtaminen?
2. Millainen on sosiaalityön keskijohdon toimijuus muutosjohtamisessa?
 - a. Millaiseksi sosiaalityön keskijohto kokee muutosjohtamisen käytännössä?
 - b. Millaisiksi sosiaalityön keskijohto kokee omat vaikutusmahdollisuutensa muutosjohtamisessa?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan siitä, kuinka tämä tutkimus on toteutettu. Aluksi esitellään tutkimukseen osallistujat. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen etenemisestä. Sitten kuvataan aineiston analyysi ja lopuksi kerrotaan tutkimuksen eettisistä ratkaisuista.

6.1 Tutkimukseen osallistujat

Tämän tutkimuksen osallistujat ovat sosiaalityön keskijohdossa työskenteleviä henkilöitä, jotka toimivat kuntasektorilla sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehinä. Tutkimukseen osallistujiksi valittiin keskijohdossa työskentelevät henkilöt, koska heidän asemansa organisaatiossa henkilöstön ja ylemmän johdon välissä on työn kehittämisen ja työyhteisön käytännön toiminnan kannalta hyvin merkittävä.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan keskijohdon edustajaa eri puolilta Keski- ja Itä-Suomea. Tutkimukseen osallistujat työskentelivät eri kokoisissa organisaatioissa, aina pienistä kunnista keskisuuriin kaupunkeihin. Tutkimukseen osallistujat olivat kaikki naisia ja iältään 36-56 vuotiaita, ja heillä oli kokemusta sosiaalityön esimiestyöstä 2-28 vuotta. Kaikilla osallistujilla oli myös sosiaalityön työkokemusta, jonka pituus oli 8-33 vuotta. Osallistujien työnkuva vaihteli siten, että osan työ painottui enemmän hallinnolliseen esimiestyöhön ja osa teki esimiestyön ohella myös asiakastyötä.

Kaikilla osallistujilla oli sosiaalityöntekijän pätevyys. Sosiaalityön tämän hetkisenä pätevyysvaatimuksena on yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto, jossa on sosiaalityön pääaineopinnot. Kaikilla osallistujilla oli myös täydennyskoulutusta johtamiseen liittyen, tai he olivat parhaillaan suorittamassa johtamisen erityisammattitutkintoa.

6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuntasektorilla työskenteleviä sosiaalityön keskijohdon edustajia. Haastattelumuotona oli teemahaastattelu, jonka teemat olivat 1) ammatillinen identiteetti ja 2) toimijuus. Fenomenologiassa tutkimuksessa kuvataan yksilöiden elettyä kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin tietoa kerätään tyypillisesti haastattelemalla henkilöitä, joilla on kokemus ilmiöstä, jota tutkitaan. (Creswell 2007, 57, 121.) Fenomenologisessa tutkimuksessa kokemukset muotoutuvat merkitysten mukaan, koska koetulla ilmiöllä on yksilölle jokin merkitys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Ammatilliseen identiteettiin liittyen haluttiin tietoa sosiaalityön keskijohdon hyvää sosiaalityöstä ja sosiaalityön johtamista koskevista käsityksistä. Toimijuuteen liittyen tietoa haluttiin sosiaalityön keskijohdon sosiaalityön muutosjohtamista ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan koskevista kokemuksista.

Aineisto kerättiin haastattelemalla, koska tutkittavasta ilmiöstä oli tavoitteena saada mahdollisimman kattavasti tietoa pieneltä määrältä osallistujia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun tutkimuksessa halutaan korostaa sitä, että tutkimukseen osallistuja on subjekti. Haastattelutilanteessa haastatellulla on mahdollisuus vapaasti ja aktiivisesti tuoda esille aiheeseen liittyviä asioita ja rakentaa niille merkityksiä. Haastattelemalla kerättyä tietoa on mahdollista tarpeen mukaan syventää esimerkiksi selventämällä saatuja vastauksia haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole etukäteen päätettyä tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat olivat ammatillinen identiteetti ja toimijuus. Ammatilliseen identiteettiin kuuluivat haastatellun käsitys sosiaalityön tehtävästä, sosiaalityön keskijohdon tehtävästä

ja siitä, mitä on hyvä sosiaalityö, sosiaalityön kehittäminen ja johtaminen. Toimijuuteen kuului haastattelun kokemus sosiaalityön kehittämisestä ja johtamisesta käytännössä ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (ks. liite 1), jossa oli kysymyksiä haastateltujen työtehtävään, työkokemukseen ja muihin taustatietoihin liittyen sekä haastattelun teemoja koskevia kysymyksiä. Haastattelurunko testattiin ennen varsinaisia haastatteluja tekemällä testihaastattelu, jossa haastateltiin keskijohdossa työskentelevää henkilöä, joka ei osallistunut tutkimukseen. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoa muokattiin havaittujen puutteiden ja muutostarpeiden mukaan lopulliseen muotoonsa.

Haastateltavia etsittiin tutustumalla itäisen ja keskisen Suomen kuntien internet-sivuihin, joilta löytyivät sosiaalityön lähiesimiehinä toimivan keskijohdon yhteystiedot. Yhteensä löydettiin kahdeksantoista sosiaalityön keskijohdon edustajan yhteystiedot. Heille kaikille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin osallistumaan haastatteluun. Kahdeksan lähiesimiestä suostui haastatteluun ja haastattelut toteutettiin touko - marraskuussa 2016. Haastattelusta kieltäytymisen syynä olivat useimmiten sosiaalityön kova työpaine ja kiireiset aikataulut.

Haastatellut saivat valita haastattelupaikan ja kaikki haastattelut toteutettiin haastateltujen työpaikalla. Haastattelutilanteen ilmapiiri oli epämuodollinen. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltujen olisi mahdollista kertoa näkemyksistään mahdollisimman vapaasti. Tavoitteena oli saada tietoa heidän omista kokemuksistaan ja käsityksistään, joihin heidän roolinsa työnantajaorganisaation edustajana vaikuttaisi mahdollisimman vähän.

Haastattelurungon kysymyksiä ei kysytty tarkasti siinä muodossa tai järjestyksessä kuin ne ovat haastattelurungossa. Kaikki kysymykset kuitenkin esitettiin kaikille haastatelluille. Mikäli he vastasivat johonkin kysymykseen omaaloitteisesti jonkin toisen kysymyksen yhteydessä, kysymys kuitenkin esitettiin ja haastatelluilta kysyttiin, onko heillä vielä jotain lisättävää aiheeseen. Lisäksi haastatelluille esitettiin tarpeen mukaan ennakkoon suunnittelemttomia täydentäviä kysymyksiä.

Haastattelut tallennettiin äänitiedostoksi, joka litteroitiin tekstitiedostoksi, jota oli 50 sivua. Litteroinnin jälkeen äänitiedosto tuhottiin. Haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti, vaan ne muutettiin yleiskielelle ja puheessa esiintyvät maneerit, kuten usein toistuvat sanat ja ilmaisut jätettiin litterointivaiheessa pois. Tämän menettelyn tarkoitus oli turvata tutkimukseen osallistumisen luottamuksellisuus. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 139) toteavat litteroinnin tarkkuuden riippuvan myös tutkimusotteesta ja tutkimustehtävästä. Tässä tutkimuksessa sanatarkka litterointi ei ollut tarpeen myöskään tutkimusotteen ja tutkimustehtävän näkökulmasta, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltujen kokemuksia ja käsityksiä, ei esimerkiksi puhetapaa.

6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Laadullista sisällönanalyysia voidaan käyttää monenlaisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91) Ennen sisällönanalyysia tutkimusaineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, ettei aineiston sisältämää tietoa kadoteta. Sisällönanalyysi alkaa perehtymisellä aineiston sisältöön. Aineistosta etsitään pelkistettyjä ilmauksia, joita luokitellaan erojen ja samankaltaisuuksien perusteella. Samankaltaisista pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokkia ja alaluokista yläluokkia. Keskeinen ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on se, ettei teoreettisia käsitteitä luoda aineistosta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoreettiset käsitteet ovat valmiina, ja analyysissa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118.)

Tässä tutkimuksessa ammatillisen identiteetin ja toimijuuden käsitteet olivat valmiina ja aineisto liitettiin niihin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska ammatillisen identiteetin ja toimijuuden teemojen avulla aineiston sisältämä tieto saatiin kattavasti ja selkeästi järjestettyä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa sosiaalityön keskijohdon ammatillisesta identiteetistä ja toimijuudesta. Ammatilliseen identiteettiin liittyen aineistosta etsittiin haastateltujen käsityksiä hyvästä sosiaalityöstä, sosiaalityön johtamisesta,

kehittämisestä ja muutosjohtamisesta. Toimijuuden osalta etsittiin haastateltujen käytännön kokemuksia sosiaalityön kehittämisestä ja muutosjohtamisesta, työssä kohtaamistaan haasteista sekä kokemuksia heidän omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Aineiston analyysissä käytettiin värikoodeja. Sosiaalityön tehtävää, sosiaalityön johtamista sekä hyvää sosiaalityön kehittämistä ja muutosjohtamista koskevat käsitykset merkittiin vihreällä ja sosiaalityön kehittämistä ja muutosjohtamista koskevat kokemukset oranssilla värillä. Haastateltujen kokemukset työssä kohtaamistaan haasteista sinisellä ja kokemukset vaikutusmahdollisuuksista violetilla värillä. Värikoodauksen jälkeen samalla värillä merkityt ilmaukset lisättiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroja. Samankaltaisista ilmauksista muotoiltiin pelkistettyjä ilmauksia, joista muodostettiin alakuokat ja samankaltaisista alaluokista edelleen yläluokat. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty esimerkki aineiston analyysistä.

Taulukko 1: Esimerkki aineiston analyysistä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tehdään yhteistyössä erilaisten verkostojen kanssa seutukunnittain, että ollaan samassa linjassa muitten kanssa. Muiden toimijoiden käytäntöihin tutustuminen ja niistä tiedon välittäminen. Mahdollisuus vierailta muualla ja saada vinkkejä oman työn kehittämiseen. Riittävästi koulutusta ja verkostojen kanssa yhteystyötä. Mahdollisuus täydennyskoulutukseen.	Muiden toimijoiden kokemuksiin ja tietoon tutustuminen ja heidän kokemustensa hyödyntäminen	Tarvittavan kokemustiedon hankkiminen ja hyödyntäminen	Tutkimus- ja kokemustiedon huomiointi ja tutkiva ote
Arjen tietoon ja tutkimustietoon perustuvaa kehittämistä ja johtamista. Sosiaalityön tutkimustiedon ja teorian tiedon liittäminen sosiaalityön kehittämiseen.	Arjen tiedon ja tutkimustiedon hyödyntäminen kehittämisessä	Olemassa olevaa tietoa hyödynnetään ja vaikuttavuuden kiinnitetään huomiota	
Tutkiva ote, vaikuttavuus asiakkaan näkökulmasta. Muutoksen seuraaminen ja sen vaikuttavuuden mittaaminen, jotta tiedetään, oliko muutos hyvä.	Vaikuttavuuden mittaaminen		

Kyseessä ovat haastateltujen käsitykset hyvästä sosiaalityön kehittämisestä ja muutosjohtamisesta. Taulukossa alkuperäisistä ilmauksista on pelkistettyjen ilmauksien ja alaluokkien kautta muodostettu yläluokka ”Tutkimus- ja kokemustiedon huomiointi ja tutkiva ote”.

6.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen eettisten ratkaisujen pohdinta on mukana koko tutkimuksen toteuttamisen ajan ja alkaa jo tutkimusaiheen valinnasta. Tutkimuksen aihetta tulisi pohtia siitä näkökulmasta, voidaanko tutkimuksella parantaa sitä inhimillistä tilannetta, jotka tutkitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen valinnassa huomioitiin aiheen ajankohtaisuus. Lähestyvä Sote-uudistus tarkoittaa merkittäviä muutoksia sosiaalityöhön, ja sosiaalityön asiantuntijoiden näkökulmaan muutoksiin liittyen on tärkeää kiinnittää huomiota. Tutkimuskohteena oleva kuntaorganisaatiossa työskentelevä sosiaalityön keskijohto on avainasemassa sosiaalityön sekä sosiaalityön kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoina. Sosiaalityön keskijohdolla on näkemystä sosiaalityön kehittämiseen ja johtamiseen sekä sosiaalityön henkilöstön että organisaation ylemmän johdon näkökulmasta.

Aineiston hankintaan ja tutkimusaineistoa määrittäviä normeja ovat luotettavuuden ohella normit, jotka liittyvät ihmisarvon suojeluun. Ihmisarvon suojelu on tutkittavien yksityisyyden, itsemääräämisoikeuden ja vahingoittumattomuuden turvaamista. (Kuula 2006, 60.) Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin kuuluu myös tutkimukseen osallistujien vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuuden takaaaminen tutkimukseen osallistujille. Tutkijan on aina harkittava seurauksia, joita tutkimukseen osallistumisesta saattaa aiheutua osallistujille. Luottamuksellisuus täytyy huomioida myös litteroinnissa, aineiston analyysissä ja tutkimustulosten raportoinnissa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 20.)

Tässä tutkimuksella haastateltuja lähestyttiin suoraan sähköpostiviestillä, jonka liitteenä oli tutkimustiedote (ks. liite 2). Siinä kerrottiin, tutkimuksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Tutkimuksesta ei tiedotettu haastateltujen työnantajille eikä tutkimusta varten haettu tutkimuslupaa työnantajalta, vaan haastattelu tehtiin haastatellun henkilökohtaiseen suostumukseen perustuen. Tähän menettelyyn päädyttiin, koska sosiaalityön lähiesimiehiä on organisaatiossa usein vain yksi tai korkeintaan muutamia. Tällai-

sessä tapauksessa luottamuksellisuutta on mahdotonta säilyttää, jos tutkimuksesta tiedotetaan työnantajalle. Poikkeuksen muodosti yksi kunta, jossa tieto tutkimuksesta meni osallistujien esimiehelle tutkijasta riippumattomista syistä muuta kautta. Tässä kunnassa haettiin tutkimuslupa ja ennen haastattelua tarjottiin haastatellulle vielä mahdollisuus perua osallistumisensa, koska luottamuksellisuuden katsottiin vaarantuneen.

Luottamuksellisuuden varmistamiseksi haastatelluille annettiin mahdollisuus valita myös haastattelupaikka. Haastattelutilanteessa haastatelluille annettiin ennen haastattelun aloitusta tutkimustiedote tulostettuna, ja luottamuksellisuuteen sekä vapaaehtoisuuteen liittyvistä asioista keskusteltiin. Ennen haastattelua täytettiin myös suostumuslomake (ks. liite 3) kahtena kappaleena, joista toinen kappale jäi haastatellulle ja toinen tutkijalle. Haastateltujen kanssa sovittiin myös, että tutkimusraportti lähetetään heille luettavaksi ennen julkaisua.

Haastattelujen äänitallenteet litteroitiin tekstimuotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ja äänitallenne poistettiin tallennuslaitteesta. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi kaikki haastattelut muunnettiin yleiskielelle, ja mahdolliset ihmisten, paikkakuntien ja yhteistyökumppaneiden nimet jätettiin pois aineistosta litteroinnin yhteydessä. Myös haastateltujen puheessa usein toistuvat sanat ja sanonnat jätettiin pois.

7 KESKIJOHDON AMMATILLINEN IDENTITEETTI JA TOIMIJUUS MUUTOSJOHTAMISESSA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia eli haastateltujen keskijohdon edustajien ammatillista identiteettiä ja toimijuutta sosiaalityön muutosjohtamisessa. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään ammatilliseen identiteettiin ja toimissa toimijuuteen liittyviä tuloksia. Ammatillista identiteettiä koskeva luku on jaettu sosiaalityön tehtävää, sosiaalityön johtamista sekä hyvää kehittämistä ja muutosjohtamista koskeviin alalukuihin. Toimijuutta puolestaan tarkastellaan keskijohdon muutosjohtamiseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien kokemusten näkökulmasta.

7.1 Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti

Tässä luvussa kuvataan ammatillista identiteettiä koskevia tuloksia. Luku koostuu tuloksista, jotka kuvaavat haastateltujen sosiaalityön tehtävää, sosiaalityön johtamista ja hyvää sosiaalityön muutosjohtamista koskevia käsityksiä.

7.1.1 Sosiaalityön tehtävä

Kaikki haastatellut (8/8) mainitsivat sosiaalityön tehtäväksi yksilöllisen auttamistyön. Puolet haastatelluista määritteli sosiaalityön tehtäväksi myös rakenteellisen työn. Haastateltujen käsitys sosiaalityön tehtävästä on koottu taulukkoon (Taulukko 2), jossa on eritelty yksilötyöhön ja rakenteelliseen työhön liittyviä tehtäviä. Sosiaalityön tehtävää koskevat vastaukset on jaettu viiteen luokkaan sen mukaan, mikä on tehtävän sisältämä sosiaalityön tavoite. Vastauksista oli löydettävissä huolenpitoon, auttamiseen, muutokseen, verkostoyhteistyöhön ja kehittämiseen tähtäviä sosiaalityön tehtäviä.

Taulukko 2: Sosiaalityön tehtävä

Sosiaalityö	Huolenpito	Auttaminen	Muutos	Verkostoyhteistyö	Kehittäminen
Yksilötyö	Heikommassa asemassa olevien ihmisten elämäntilanteen heikkenemisen estäminen.	Auttaa ja tukea asiakkaita heidän yksilöllisen tarpeensa mukaan.	Muutoksen aikaan saaminen asiakkaan tilanteessa.	Asiakkaan konkreettiseen palvelutarpeeseen vastaaminen verkostoyhteistyöllä.	Työn kehittämisen asiakkaana olevaa yksilöä ja perhettä parhaalla mahdollisella tavalla auttavaksi ja tuktavaksi.
Rakenteellinen työ	Yhteiskuntarauhan ylläpitäminen	Rakenteellisten epäkohtien näkyväksi tekeminen ja esille tuominen.	Rakenteellisten epäkohtien muuttaminen.	Verkostojen ja yhteistyökumppaneiden työn tukeminen.	Rakenteisiin vaikuttavien keinojen kehittäminen.

Yksilötyön näkökulmasta huolenpitotehtävä sisältää sellaisten heikommassa asemassa olevien ihmisten auttamista, jotka eivät itsenäisesti pärjää. Lähes puolet (3/8) kuvasi sosiaalityöhön kuuluvan tällaisia tehtäviä. Huolenpitotehtävään sisältyy muutoksen sijaan ajatus asiakkaan tilanteen säilyttämisestä ennallaan ja sosiaalityön tavoitteena on tilanteen heikkenemisen estäminen.

-- se on -- tukea ja auttaa sellaisia ihmisiä, jotka eivät itse pärjää jostain syystä hetkellisesti tai pitemmän aikaa. (H3)

-- auttaa tämän yhteiskunnan niitä heikommassa asemassa olevia ihmisiä -- sillä tavalla että -- sellainen osallisuus yhteiskunnassa säilyisi. (H1)

Eräs haastateltu mainitsi sosiaalityön tehtäväksi myös yhteiskuntarauhan ylläpitämisen, joka sisältää ajatuksen tilanteen säilyttämisestä ennallaan ja tilanteen heikkenemisen estämisestä. Yhteiskuntarauhan ylläpitämisen voidaan ajatella olevan myös rakenteellista huolenpitotyötä, koska siinä tavoitteena on ensisijaisesti vaikuttaa yksilön sijaan yhteiskuntaan.

-- pitää yllä myös sellaista yhteiskuntarauhaa -- että tavallaan Suomessa pystyy -- olemaan tammoinen rakenne, mikä meillä on hyvinvointivaltiona, niin se tarvii sosiaalityötä. (H1)

Sosiaalityön tehtäväksi mainittiin myös sosiaalityön asiakkaiden auttaminen heidän yksilöllisen tarpeensa mukaisesti. Haastatelluista yli puolet (5/8) kertoi sosiaalityön tehtävään kuuluvan asiakkaan auttamisen ja tukemisen hänen yksilöllisen tarpeensa mukaan.

-- sosiaalityön tehtävä on auttaa ihmisiä heidän eri vaiheissa kohtaamistaan ongelmista-- (H2)

-- kun jokaisella asiakkaalla -- on joku tuen tarve niin -- siihen yksilölliseen tuen tarpeeseen -- siihenhän sitä pitäisi pystyä vastaamaan. (H4)

Lisäksi sosiaalityön tehtäväksi kuvattiin rakenteellisten epäkohtien näkyväksi tekemistä ja esille tuomista. Neljännnes haastatelluista (2/8) mainitsi sosiaalityön tehtäväksi yhteiskunnan ilmiöiden ja hyvinvointiin liittyvän epätasa-arvoisuuden esille tuomisen.

Sosiaalityön tehtävä on myös tehdä näkyväksi -- yhteiskunnan erilaisia ilmiöitä. Ja kertoa -- tuonne ylöspäin myös -- erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, muun muassa köyhyydestä ja -- sen näkyväksi tekeminen on myös sosiaalityön tehtävä -- (H2)

Vastauksissa sosiaalityön tehtävänä nähtiin myös pyrkimys muutoksen aikaan saamiseen asiakkaan tilanteessa. Puolet (4/8) haastatelluista määritteli sosiaalityön tehtäväksi asiakkaan tukemisen hänen elämäntilanteensa muuttamisessa.

-- sen tehtävä on tietysti tukea semmoisia ihmisiä, joilla on tuen tarpeita -- että löydetäisiin ne ihmisten omat voimavarat ja autettaisiin heitä käyttämään niitä -- omatoimisuuden tukeminen tai ainakin edes pienin askelin sitä kohti meneminen. (H5)

-- saamaan sellaisia muutoksia aikaan asiakkaitten elämässä, että se elämäntilanne korjaantuisi ja palvelujen tarve päättyisi. Perhe tai ihminen pärjäisi sitten omillaan -- (H7)

Neljännnes (2/8) haastatelluista mainitsi sosiaalityön tehtäväksi myös rakenteellisen muutostyön. Rakenteellisten epäkohtien näkyväksi tekemisen ja esille tuomisen lisäksi sosiaalityön tehtäväksi nähtiin havaittuihin epäkohtiin puuttuminen.

-- tuoda tietoisuuteen muille henkilöille se, että kaikilla ei mene niin hyvin ja sitten -- niihin epäkohtiin puuttua. (H3)

Yksi haastatelluista kuvasi myös verkostoyhteistyön kuuluvan sosiaalityöhön. Verkoston kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteeksi hän mainitsi asiakkaan kokonaisvaltaisen palveluntarpeen täyttymisen varmistaminen eli työn painopiste on yksilön näkökulmassa. Verkostoyhteistyön voi myös ajatella sisältävän asiakkaan palveluntarpeen täyttymistä rajoittaviin rakenteisiin puuttumista tarvittaessa. Eräs haastatelluista kertoi sosiaalityön tehtävänä olevan myös yhteistyötoimien työn tukeminen.

-- meidän rooli siinä verkostoyhteistyössä on ikään kuin auttaa tai mahdollistaa se, että ne muut ammattilaiset onnistuvat siinä omassa työssään -- sillä tavalla, että -- se asiakkaan koko palveluntarve tulee tyydytetyksi -- että se kokonaisuus, asiakkaan kokonaisuus tulee hoidettua, niin siihen tarvitaan sosiaalityötä avuksi. (H1)

-- myös näitä toisia työntekijöitä -- tuetaan omalta osaltamme, jos jotain sellaista yhteistä kenttää on -- koulua, terveydenhuoltoa, poliisia -- näitä, mitä nyt meidän lähimmät on tällaiset, missä meidän asiakkaita sitten pyörii. (H8)

Yksi haastatelluista mainitsi sosiaalityön tehtäväksi myös sosiaalityön kokonaisvaltaisen kehittämisen. Hän kuvasi kehittämistehtävää vaikuttavien keinojen kehittämiseksi yksilölliseen auttamistyöhön sekä rakenteisiin vaikuttamiseksi.

-- vaikuttavienkin keinojen keksiminen ja kehittäminen, että pystyy niillä keinoilla -- vaikuttamaan sen asiakkaan elämään sillä tavalla, että se korjaantuu. On ne sitten yksilöön käyviä tai -- perheeseen käyviä keinoja tai -- ympäristöön, rakenteisiin, siihen kokonaisuuteen. (H7)

Tuloksissa sosiaalityön tehtävä koostuu huolenpidosta, auttamisesta, muutoksen aikaan saamisesta, verkostoyhteistyöstä ja oman työn kehittämisestä. Haastatellut mainitsivat sosiaalityön tehtävän olevan sekä yksilöllistä työtä että rakenteellista työtä. Vastauksissa painottui auttaminen, huolenpito ja muutoksen aikaan saaminen. Yksilöllinen työ oli rakenteellista työtä vahvemmin esillä haastateltujen näkemyksissä sosiaalityön tehtävistä.

7.1.2 Sosiaalityön johtaminen

Sosiaalityön lähiesimiehen tehtävää koskevissa vastauksissa korostui sosiaalityöntekijöiden työn tukeminen ja mahdollistaminen sekä sosiaalityön kehittäminen. Haastateltujen näkemys sosiaalityön lähiesimiehen tehtävästä on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 3).

Taulukko 3: Sosiaalityön lähiesimiehen tehtävä

Sosiaalityön lähiesimiehen tehtävä	Sosiaalityöntekijöiden työn tukeminen ja mahdollistaminen	Sosiaalityön kehittäminen
	Arjen työn ja ratkaisujen tukeminen Riittävien resurssien varmistaminen Sosiaalityön tekemistä tukevista rakenteista huolehtiminen	Tiedon hankkiminen ja välittäminen Sosiaalityön arjen tiedon vieminen eteenpäin organisaatiossa ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Kaikki haastatellut (8/8) mainitsivat omaksi tehtäväkseen sosiaalityöntekijöiden työn tukemisen ja mahdollistamisen. Haastatellut kuvasivat sosiaalityön tukemista ja mahdollistamista arjen työssä tehtävien ratkaisujen tukemiseksi yhdessä miettimällä ja keskustelemalla.

-- minä olen siis mukana näissä yleisissä palavereissa -- työntekijöiden tukena ja käydään näitä asiakasasioita läpi -- mitä nyt kaikkea nousee yleensä näistä tilanteista. Ja nimenomaan toimeentulotuen osalta sitten, kun tarvitsee käyttää sitä harkintaa, niin sitten yhdessä pohditaan. Siinä olen tukena -- ja ylipäätään sosiaalityöntekijöiden tukena näissä asiakastapauksissa -- (H6)

Neljännes (2/8) haastatelluista nimesi sosiaalityöntekijöiden työn mahdollistamiseen liittyväksi tehtäväkseen huolehtimisen siitä, että sosiaalityöntekijöillä on käytettävissään riittävät resurssit työn tekemiseen.

-- minä -- mahdollistan näille muille sen työn tekemisen, eli huolehdin siitä, että heillä on resurssit -- tehdä sitä työtä ja tuen sitten siinä missä tarvitaan -- että tappelen sitten niitä tuulimyllyjä vastaan -- (H3)

Haastatelluista yksi mainitsi sosiaalityön mahdollistamiseen liittyen omaksi tehtäväkseen myös sosiaalityön rakenteisiin vaikuttamisen. Hän kertoi tehtäväkseen siitä huolehtimisen, että yhteistyöverkostot, rakenteet, puitteet ja toimintamallit ovat sellaisia, että ne mahdollistavat sosiaalityöntekijöiden työn.

-- se ensisijainen tehtävä on mahdollistaa sosiaalityöntekijöille -- työn tekeminen. Eli huolehtia siitä, että se on mahdollista, rakenteet, puitteet, yhteistyöverkostot -- toimintamallit, resurssit on sellaiset -- (H7)

Haastatelluista neljännes (2/8) nimesi tehtäväkseen myös tiedon hankkimisen ja välittämisen sekä lähes puolet (3/8) sosiaalityön kehittämisen. Tiedon hankkimiseen ja välittämiseen sekä sosiaalityön kehittämiseen liittyen haastatelluista neljännes (2/8) mainitsi myös rakenteellisen sosiaalityön tehtäviä, kuten sosiaalityön arjen tiedon viemisen eteenpäin organisaatiossa ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

-- ja tietysti se kehittäminen siinä koko ajan, että löytää niitä uusia, aina vaan -- enemmän täsmäkeinoja ja vaikuttavia keinoja -- (H7)

-- katsoa eteenpäin sitä sosiaalityön näkemystä ja olla sillä tavalla kartalla tämän hetken tilanteesta ja koko ajan viedä sitä työtä myös eteenpäin. (H2)

-- viedä niitä ilmiöitä ja asioita, mitä tässä -- nousee lähiesimiestyössä esille, niin sitten taas eteenpäin. Että tavallaan, kun kuntaorganisaatiossakin päätöksiä tehdään myös poliittisesti, niin siellä olisi sitten aina riittävää valmistelutietoa ja faktaa käytössä, kun isompia päätöksiä tehdään. (H1)

Sosiaalityön johtamiseen liittyvistä tehtävistä tuloksissa vahvimmin painottui sosiaalityöntekijöiden työn tukeminen ja mahdollistaminen, jonka kaikki haastatellut mainitsivat sosiaalityön lähiesimiehen tehtäväksi. Lähes puolet haastatelluista kertoi sosiaalityön lähiesimiehen tehtäviin kuuluvan sosiaalityön kehittämisen ja neljännes riittävien resurssien varmistamisen sekä tiedon hankkimisen ja välittämisen.

7.1.3 Hyvä kehittäminen ja muutosjohtaminen

Haastatelluilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, millaista on hyvä sosiaalityön kehittäminen ja muutosjohtaminen. Haastateltujen vastauksissa korostuivat asiakaslähtöisyys, näkökulmien monipuolinen huomioiminen, henkilöstön osallisuus ja sitoutuminen, myönteinen ilmapiiri sekä suunnitelmallisuus ja prosessinomaisuus. Haastateltujen näkemykset hyvästä sosiaalityön kehittämisestä ja muutosjohtamisesta on koottu taulukkoon (Taulukko 4).

Taulukko 4: Hyvä kehittäminen ja muutosjohtaminen

Hyvä kehittäminen ja muutosjohtaminen	Asiakaslähtöisyys	Näkökulmien huomioiminen monipuolisesti	Henkilöstön sitoutuminen ja osallisuus	Myönteinen ilmapiiri	Suunnitelmallisuus ja prosessinomaisuus
	Perustuu asiakkaiden tarpeisiin	Asiakasnäkökulman huomioiminen Sosiaalityöntekijöiden näkemysten huomioiminen Tutkimus- ja kokemustiedon huomioiminen ja tutkiva ote	Riittävät resurssit ja riittävästi aikaa kehittämiseen Henkilöstön osallisuuden hyödyntäminen Muutoksen positiivisten puolien ja käytännön hyötyjen osoittaminen	Erilaiset mielipiteet ja näkemykset sekä virheet salliva toimintakulttuuri Kannustaminen ja innostaminen	Suunnitelmallisuus Muutosprosessin johtaminen alusta loppuun Muutosprosessin ja kehittämisen vaiheiden tunteminen

Haastatelluista suurin osa (6/8) mainitsi, että hyvän sosiaalityön kehittämisen lähtökohtana on asiakkaiden tarve ja siinä huomioidaan sosiaalityöntekijöiden

näkemykset. Hieman alle puolet (3/8) haastatelluista mainitsi hyvän kehittämisen olevan yhteistyötä, jossa on huomioitu sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulma ylemmän johdon visioiden lisäksi.

-- parasta se on silloin, kun se jollain tavalla nousee sieltä tarpeesta. Että tulee ensin se tarve, että nyt tämmöistä työtä tarvitaan näille meidän asiakasperheille ja asiakkaille ylipäätäänkin. Ja lähdetään sitten miettimään, että mitä se voisi olla, siitä lähtee se kehittämistyö -- jos sitä tarvetta ei täällä nähdä, niin kyllä se on vähän sitten vaikea sinne jalkauttaa sinne työhön. Että parhaiten jalkautuu sellainen kehittämistyö, mille on se tarve olemassa. (H7)

-- se on hyvää -- silloin, kun siinä kohtaa jotenkin se asiakkaan näkökulma ja sit siinä kohtaa se, että työntekijöiden ajatukset ja ideat on huomioitu ja sitten vielä ylemmän johdon tulevaisuuden visio. Jos nämä kolme saadaan yhteen, niin silloin se kehittämistyö - voi olla menestyksekkästä. Jotenkin se menee silloin oikeeseen suuntaan. (H1)

Haastatellut pitivät tärkeänä myös sitä, että sosiaalityön kehittämisessä oivalleetaan, että koko henkilöstö on tärkeää saada mukaan ja sitoutumaan kehittämistyöhön. Yli puolet (5/8) haastatelluista mainitsi, että henkilöstöllä on asiakastyötä koskeva osaaminen ja tieto, joka on tärkeää saada näkyviin sosiaalityön kehittämisessä. Lähes kaikki (7/8) kertoivat pitävänsä kehittämistyön onnistumisen kannalta tärkeänä sitä, että henkilöstö on mukana kehittämistyössä ja sitoutunut siihen.

-- hyvä sosiaalityön kehittäminen on ehdottomasti sellaista, missä on henkilöstö mukana. Elikkä minä katson, että se kaikkein tärkein asia on se, että se kehittämistarve... Se voi lähteä muualtakin kuin henkilöstöstä, se voi lähteä asiakaspalautteista, se voi lähteä - poliittisesta päätöksenteosta -- mutta kun se kehittämistarve on tunnistettu, niin - se pitää oivaltaa, että henkilöstö osaa sen työnsä parhaiten -- niin me saadaan siitä kehittämistyöstä kantava ja asiakkaita parhaiten palveleva - on saatava se henkilöstö siihen mukaan, muuten se on ihan yhtä tyhjän kanssa se homma. (H2)

Haastatellut mainitsivat työyhteisön ilmapiirin vaikuttavan siihen, miten henkilöstö saadaan mukaan kehittämiseen. Lähes puolet (3/8) haastatelluista kertoi pitävänsä tärkeänä kehittämismyönteisen ilmapiirin luomista ja henkilöstön mukaan saamista kannustamalla ja innostamalla. Kehittämismyönteinen ilmapiiri nähtiin erilaiset mielipiteet ja näkemykset sekä virheet sallivana toimintakulttuurina. Kannustamisen ja innostamisen keinoina puolestaan mainittiin muutoksen positiivisten puolien korostaminen ja sen osoittaminen, mitä käytännön hyötyä muutos tuo arjen työhön.

-- toivon, että - minä jotenkin osaisin luoda tänne semmoisen - ilmapiirin siinä kehittämisessä, että niitä ideoita syntyisi. Nimenomaan se sellainen kokeilumyönteisyys ja sellainen - virheiden tekemisen pelko tavallaan -- sitä ei olisi. (H1)

-- se on hyvä, että on erilaisia, että se ei haittaa, vaikka sieltä tulee sitä semmoista jupinaa. Sekin on tosi arvokasta, että sitten ne yleensä oikeasti ne prosessit vasta kunnolla -- että ei se tarkoita, että kaikki ollaan samaa mieltä, että pystyttäisiin tuomaan niitä vastakkaisia-kin näkemyksiä -- se jalostuu siinä. (H4)

-- että lähtee se liekki sieltä sisältäpäin siihen kehittämiseen. Ja se pystytään näyttämään se hyöty, mitä siitä tulee -- positiivisen kautta - ei ihmisten kanssa toimita sillä, että pakotetaan ja painostetaan ja negatiivisia asioita korostetaan - vähätellään ammatillisuutta - positiivisen kautta, osaamisen kautta. (H2)

Hyvä kehittäminen ja muutos nähtiin prosessina, jonka vaiheet ja edellytykset täytyy tuntea ja johon täytyy olla riittävästi resursseja. Lähes puolet (3/8) piti tärkeänä kehittämisen ja muutosprosessin vaiheiden tuntemista. Yli puolet haastatelluista (6/8) piti hyvän kehittämisen ja onnistuneen muutoksen kannalta tärkeänä, että sosiaalityössä olisi asiakastyön lisäksi riittävästi resursseja kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen.

-- erityisen tärkeätä on minun mielestä tunnistaa ne lainalaisuudet, mitkä kuuluu siihen muutokseen -- vastarinta kuuluu muutokseen, ei pidä säikähtää niitä asioita -- että tietää miten se muutosprosessi sinänsä kulkee, mitä vaiheita siihen kuuluu -- mitä tarvitaan, jotta se muutosprosessi lähtee etenemään. (H2)

-- että se muutos on tosi tärkeätä tai -- että enemmän pitäisi pystyä keskittymään -- se ajan irrottaminen sille olisi tosi tärkeätä -- että siihen voisi irrottaa sitä työaika -- sen ymmärtäminen, että se on koko ajan osa tätä työtä, että se pitäisi jotenkin sitten olla myös huomioitu sinä tehtävien määrässä ja siinä työnkuvassa. (H4)

Kokemus- ja tutkimustiedon hankkimista pidettiin myös tärkeänä sosiaalityön kehittämisessä. Sosiaalityön kehittämiseen kaivattiin lisäksi tutkivaa otetta eli tutkimustiedon hyödyntämistä ja muutosten vaikuttavuuden seuraamista. Lähes puolet (3/8) haastatelluista piti tärkeänä sitä, että kehittämistyössä ja muutoksissa otettaisiin selvää siitä, miten muissa kunnissa sosiaalityötä tehdään ja millaisia kokemuksia erilaisista muutoksista on saatu. Lähes puolet (3/8) mainitsi myös hyvän kehittämisen ja muutosjohtamisen olevan sellaista, jossa kokemus- ja tutkimustietoa hyödynnetään ja vaikuttavuuteen kiinnitetään huomiota.

--mielellään sitä tietenkin -- analysoisi sitä, mitä me tehdään paremmin -- olisi esimerkiksi aikaa jotain tilastoja tutkia ja tehdä analyysseja niistä -- sillä tavalla, että olisi - sitä aikaa ja ehtisi vähän tutkia sitä, että mitä muut tekee -- ei oikeastaan näistä saman kokoisista kunnista välttämättä tiedä, miten siellä toimitaan ja menee. Että voisi olla ihan järkeviä systeemejä. (H8)

-- kerättäisiin tietoa, että johdettaisiin tiedolla ja kehitettäisiin tietoon perustuen -- arjen tietoon ja tutkimustietoon myöskin -- että olisi mahdollisuus tehdä enemmän tutkivalla otteella -- voisi vaikka toimintatutkimusta tai sen tyypistä tutkimusta liittää vielä enemmän. (H6)

Hyvä kehittäminen ja muutos nähtiin selkeänä ja suunnitelmallisena prosessina, jossa tavoite ja kokonaisuus ovat tiedossa ja muutosta johdetaan koko prosessin ajan. Neljännes haastatelluista (2/8) piti tärkeänä, että kehittämisen tavoite on selkeä ja kaikilla tiedossa ja muutosprosessi etenee suunnitellusti kohti tavoitetta. Esimiehen tehtäväksi nähtiin muutosprosessin oikeassa suunnassa pitäminen. Lähes puolet (3/8) haastatelluista mainitsi esimiehen muutosprosessissa mukana olon ja muutoksen johtamisen tärkeäksi.

-- että se olisi hyvin suunniteltu ja aikataulutettu, että siinä olisi sellainen selkeä sapluuna -- se on jonkun hallinnassa -- että joku sitä johtaa -- että se olisi hyvin johdettua ja organisoitua. (H4)

-- esimiehellä pitäisi olla tiedossa, mihin kohti mennään -- pitää se suuntaviiva, että mihin mennään. Mitä kohti mennään, että se ei lähde sitten rönsyilemään. Ja sitten siihen koko kunnan näkökulmaan ja strategiaan -- käy yhteen. (H3)

-- henkilöstöä pitää muutosjohtaa, se ei mene sillä samalla sapluunalla. Että se pitäisi niissä muutoksissa ottaa huomioon ylimmästä johdosta lähiesimieheen, että se muutos pitää johtaa eri lailla -- siitä muutoksesta tehdään sellainen prosessi -- ja sitä -- muutosta johdetaan prosessina riittävällä aikavälillä -- se, että mitä kohti mennään, niin on tiedossa kaikilla pitkään, ja prosessina mennään sitä kohti -- se ei tule itsestään, se pitää johtaa. (H7)

Tuloksissa hyvä sosiaalityön kehittäminen ja muutosjohtaminen koostuivat asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta, henkilöstön mukanaolosta ja heidän osaamisensa hyödyntämisestä. Hyvä kehittäminen nähtiin prosessinomaisena ja tavoitteellisenä kehittämistyönä, johon on riittävästi resursseja. Hyvässä kehittämisessä hyödynnetään myös saatavilla olevaa kokemus- ja tutkimustietoa ja muutosprosessia johdetaan alusta loppuun.

7.2 Sosiaalityön keskijohdon toimijuus

Tässä luvussa esitellään sosiaalityön keskijohdon toimijuuteen liittyviä tuloksia. Ensin tarkastellaan keskijohdon kokemuksia siitä, millaista sosiaalityön kehittäminen ja muutosjohtaminen on käytännössä ja millaisia haasteita he työssään kohtaavat. Seuraavaksi käsitellään keskijohdon kokemuksia siitä, millaiset ovat heidän omat vaikutusmahdollisuutensa sosiaalityön kehittämisessä ja muutosjohtamisessa ja millaisia keinoja heillä on haasteisiin vastaamisessa.

7.2.1 Keskijohdon kokemukset sosiaalityön muutosjohtamisesta

Haastatellut mainitsivat monia sosiaalityön muutosjohtamiseen liittyviä haasteita, mutta heillä oli myös positiivisia kokemuksia sosiaalityön muutosjohtamisesta. Haastatellut mainitsivat kehittämisen ja muutosjohtamisen olevan jatkuva osa sosiaalityön arkea, koska maailma ja asiakkaiden palvelujen tarve muuttuu koko ajan. Toisaalta he mainitsivat, että hyvään kehittämiseen ja muutosjohtamiseen on liian vähän resursseja käytettävissä. Haastateltujen mainitsemat positiiviset kokemukset liittyivät toimivaan yhteistyöhön ylemmän johdon kanssa. Haastateltujen kokemuksia sosiaalityön muutosjohtamisesta on koottu taulukkoon (Taulukko 5).

Taulukko 5

Sosiaalityön keskijohdon kokemukset sosiaalityön muutosjohtamisesta	Jatkuva kehittäminen on osa sosiaalityön arkea	Toimiva yhteistyö ylemmän johdon kanssa helpottaa kehittämistä ja muutosjohtamista	Sosiaalityöhön kohdistuu paljon muutospakkoja ulkopuolelta
	Kehittämiseen ja muutosjohtamiseen ei ole riittävästi resursseja	Kehittämisen ja muutosjohtamisen tavoitteissa on ristiriitoja Ylemmän johdon toiminta on ristiriitaista	Henkilöstö ei aina sitoudu muutokseen

Lähes puolet (3/8) haastatelluista kertoi jatkuvan kehittämisen kuuluvan olennaisena osana sosiaalityön arkeen.

Tässähän joutuu kehittämään koko ajan, kun lait muuttuu -- se on haasteellista, mutta on se myös antoisaa. Ja se on tärkeää, että sitä kehitetään. (H5)

-- se on siis jatkuvaa -- jos joku asia saadaan ikään kuin maaliin, niin sitten alkaa jonkun toisen -- jatkuva kehittäminen ja kehitystyö kuuluu ihan selkeästi, vaikka ei olisi mitään sotea tai mitään muutakaan tulossa, niin työ vaan muuttuu, maailma muuttuu -- se on tavallaan tätä arkista, oman kunnan kehittämistä -- minä näen sen semmoisena arkisena, työhön vaan kuuluvana jatkuvana prosessina. (H4)

Riittävien resurssien puuttumisen nähtiin johtavan siihen, että muutokset eivät toteudu hyvin käytännön työssä. Haastatellut kertoivat, ettei sosiaalityöntekijöille jää riittävästi aikaa kehittämiseen muiden tehtävien rinnalla. Myöskään hyvään muutoksen johtamiseen ei haastateltujen mukaan jää riittävästi aikaa. Yli puolet haastatelluista (6/8) mainitsi, ettei aikaa ole riittävästi käytettävissä hyvään kehittämistyöhön.

Niin ne monesti jää -- kun työntekijöiden aika menee, niin kun aikuissosiaalityössäkin ne asiakasmäärät on sellaista kahta-kolmeasataa, sillä välillä per työntekijä -- että työntekijöiden aika kyllä siihen tahtoo mennä -- tällaisiin rutiinitehtäviin -- (H6)

-- mitä minä haluaisin siinä muuttaa, olisi se, että sille olisi aikaa -- muuten minä koen, että minun rooli on semmoinen, että minulla on ne -- mahdollisuudet, mutta se aika vaan on monesti niin lyhyt, että se runnotaan se muutos niin nopeasti. Ja sille ei ole aikaa, että se jää sitten vähän jotenkin puolivillaiseksi tai sitä ei oikeasti saada sinne käytäntöön. (H7)

Haastatellut kokivat ristiriitaa itseään ylemmän johdon toiminnassa. Toisaalta ylempi johto edellyttää kehittämistä, mutta ei kuitenkaan anna riittäviä resursseja, jotta hyvä kehittäminen ja muutosjohtaminen olisi mahdollista. Lähes puolet (3/8) haastatelluista mainitsi, ettei ylempi johto mahdollista hyvää kehittämistä, koska siihen ei ole saatavilla riittäviä resursseja.

-- koskaan ei ole tarpeeksi sitä aikaa -- tämä oma perustehtävä on aika -- ihan jo tämä perustyö on se, että se ei kyllä riitä tuo työaika. Ja sitten kun siinä on sitä muutoksen miettimistä ja koko ajan -- niin siltikään siihen ei ole taas tuolta ylemmältä taholta edes annettu mahdollisuutta, että siihen voisi irrottaa sitä työaikaa. Että ne on sitten semmoisia, että niitä sitten jotenkin arjessa yritetään ratkaista parhain kyvyin. (H4)

-- johto varmaan odottaa sellaista jatkuvaa kehittämistä ja varmaan jotenkin enemmänkin, kuin mitä ehtii tässä tehdä. Ja sitten jotenkin ehkä kuitenkin usein nämä tämmöiset kehittämiset, mitä mieltii, niin ne kuitenkin kilpistyy johonkin johtoon. Sillä tavalla, että sitä ei pysty tekemään. Että toisaalta vaaditaan sitä, että pitäisi kehittää -- mutta kun ei siihen ole käytännössä kuitenkaan aikaa. (H8)

Lähes puolet (3/8) haastatelluista mainitsi kokemuksia kehittämiseen ja muutosjohtamisen tavoitteisiin sekä omaan rooliin liittyvistä ristiriidoista. Ristiriidat liittyivät siihen, millaiseksi he näkivät hyvän kehittämisen ja muutosjohtamisen ja millaisia odotuksia he kokivat ylemmän johdon heihin kohdistavan. Esimiehen roolin työnantajan edustajana nähtiin rajoittavan omaa toimintavapautta. Haastateltujen kertomuksista löytyi myös mainintoja oman näkemyksen puolustamisesta ja sen mukaan toimimisesta ristiriitatilanteissa.

-- minun tehtävä on olla työnantajan edustaja myös, että välillä joutuu myös viemään sitä ikävämpää viestiä sinne työntekijöille -- jos ylempi johto katsoo, että joku asia viedään läpi, niin se sitten viedään läpi, että siinä ei sitten hirveästi ole sananvaltaa. (H2)

--johto taas odottaa eri asioita, että johto ei välttämättä näe niitä asioita tärkeinä, mitä minä näen -- että minulta odotetaan varmaan, että minä olisin kovempi, että määräisin asioita, mihin minä en lähde -- että esimiehen pitäisi, jos ei muuten suju, niin pakottaa ihmisiä tekemään sellaista, mitä ne ei halua -- mihin minä en kuitenkaan suostu. (H8)

Haasteita koettiin myös tavoitteissa ja yhteistyössä esimieskollegoiden ja ylemmän johdon kanssa. Neljännes haastatelluista (2/8) mainitsi haasteita yhdessä

linjassa pysymisessä ja kehittämistyön oikeassa suunnassa pitämisessä esimiesten ja ylemmän johdon kesken. Yksi haastatelluista mainitsi ristiriitaa olevan siinä, tavoitellaanko taloudellista vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta vai vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen kannalta.

-- esimieskollegat ei olla aina samaa mieltä asioista ja pitäisi kuitenkin aina yhdessä katsoa tulevaisuuteen -- tämä kollegoitten ja ylemmän johdon kanssa se vuoropuhelu niin, että ei mennä metsikköön siinä suunnittelussa. Se on ihan haastavaa. (H2)

-- tietysti sellaisia keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita on olemassa -- jos ajatellaan sosiaalista työllistämistä vaikka tai kuntouttavaa työtoimintaa, että siellähän pitkälti nyt tietysti näyttäytyy se raha vaan, että pitää saada Kelan listoilta ihmisiä pois -- on ollut välttämätöntä suunnitella vaan sen ympärillä, että saataisiin niin kun euroja kulumaan enemmän siihen -- olisihan se jotenkin mukava, että pystyttäisiin niitä asiakkaan polkuja enemmän selvittämään ja sitä vaikuttavuutta enemmän. (H6)

Yli puolet (5/8) haastatelluista kertoi, että sosiaalityöhön kohdistuu muutospakkoja sosiaalityön ulkopuolelta, kuten ylemmältä johdolta tai poliittisista päätöksistä. Henkilöstön sitoutumisessa ja ulkoa tuotujen muutosten saamisessa käytäntöön nähtiin haasteita, koska ulkoa tuodut muutostavoitteet eivät välttämättä ole toimivia ja tärkeitä henkilöstön näkökulmasta.

-- nykyään paljon tulee ulkoapäin niitä muutospakkoja -- johdolta -- maakunnasta, valtioturvallisuudesta joku uudistus. Laki muuttuu, niin kun nyt on ollut viime vuonna. (H7)

--ne on enemmän semmoisia, miten sen nyt sanoisi, että me ei niitä itse nähdä tärkeinä välttämättä. Ne on semmoisia vähän niin kuin muualta tuotuja kehittämiskohteita., niin ne ei kauheasti sitten innosta tietysti porukkaa eikä itseänikään. Niin kyllä se vähän jää sitten huonolle se. (H8)

Neljännes (2/8) haastatelluista kertoi myös, että henkilöstön sitoutumisessa kehittämiseen on haasteita ja innokkuus kehittämistyöhön osallistumiseen vaihtelee työntekijöittäin. Osa työntekijöistä on luontaisesti innokkaampia kehittämään kuin toiset. Toisaalta kehittämisen ja muutosjohtamisen luonteeseen kuuluvana nähtiin se, etteivät kaikki ole aina tyytyväisiä.

-- aina varmaan löytyy työyhteisössä -- niitä, jotka heti innolla lähtee mukaan -- ja sitten on niitä, jotka haluaisi, että kaikki pysyisi aina siinä, missä ne on ollutkin, että se on tuttua ja turvallista ja sitten on niitä välimaastossa olevia. (H4)

--useinhan se on sellaista, että jokainen niitä omia töitään, että ei välttämättä tule niiltä alaisiltakaan sitä mielipidettä. Sittenhän se on itse kuitenkin tehtävä ja sitten kuunneltava se, kun ne sanoo sitten, että oliko tämä nyt hyvä. Ainahan on kuitenkin tämmöistä vähän tämä kehittäminen, että kaikki ei ole kuitenkaan tyytyväisiä. (H8)

Kehittämisestä ja muutosjohtamisesta oli myös positiivisia kokemuksia ja niiden syiksi mainittiin organisaation rakenne ja toimiva yhteistyö ylemmän johdon kanssa. Neljäsosa (2/8) haastatelluista koki kehittämisen ja muutosjohtamisen olleen kivutonta ja yhteistyön ylemmän johdon kanssa toimivan hyvin. Syynä kehittämisen kivuttomuuteen nähtiin yhtäältä omien perustelujen vakuuttavuus ja toisaalta ylemmän esimiehen innovatiivisuus. Neljännes (2/8) haastatelluista koki organisaation ohuen rakenteen ja pienen koon helpottavan kehittämistyötä.

-- tällaisessa pienessä kunnassa se on helppoa. On itsenäisempää ja sitten tosiaankin pystyy -- kun ei ole niin paljon byrokratiaa välissä, niin pystyy paljon enemmän -- ketterämmin liikkumaan ja kehittämään -- kun ei ole monta väliporrasta siinä -- yhteistyössä minun esimiehen kanssa, joka on tullut uutena ja joka on hyvin innovatiivinen ja kehittävä tyyppi -- (H3)

-- jotenkin minä koen -- että onko se sitä, että -- on pystynyt esittämään sen oman esityksen niin vakuuttavasti, että se on ymmärretty, että näin pitää toimia. Että se on ollut aika kivutonta täällä. (H3)

Kehittämisestä ja muutosjohtamisesta oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia, mutta negatiiviset kokemukset painottuivat haastateltujen kokemuksissa positiivisia enemmän. Sujuva yhteistyö ylemmän johdon kanssa, organisaation rakenne ja toimintakulttuuri koettiin kehittämistä ja muutosjohtamista helpottaviksi tekijöiksi. Haasteelliseksi sen sijaan koettiin ulkoa tulevat muutospakot, joihin henkilöstöä on vaikea saada sitoutumaan. Lisäksi haastatellut mainitsivat tavoitteiden olevan välillä ristiriitaisia esimerkiksi sen suhteen, tavoitellaanko yksilön etua vai taloudellisia säästöjä.

Tuloksissa kehittäminen koettiin luonnolliseksi ja välttämättömäksi osaksi sosiaalityötä. Sosiaalityöhön ja kehittämiseen nähtiin kuitenkin olevan liian vähän resursseja. Ylemmän johdon koettiin toisaalta edellyttävän kehittämistä ja muutosta, mutta toisaalta haastatellut kokivat, ettei ylempi johto mahdollista kehittämistä ja muutosta, koska siihen ei anneta riittäviä resursseja. Oma rooli sekä työnantajan että henkilöstön edustajana tuntui ristiriitaiselta ja vuorovaikutus ylemmän johdon ja esimieskollegoiden kanssa koettiin haastavaksi. Seuraavassa luvussa esitellään tuloksia haasteista, joita haastatellut kertoivat kohtaavansa työssään.

7.2.2 Keskijohdon työssään kokemat haasteet

Haastatellut kokivat työmääränsä liian suureksi. He mainitsivat myös, etteivät kokeneet omien vaikutusmahdollisuuksien aina vastaavan heihin kohdistuvia odotuksia tai sitä, mihin he itse olisivat tahtoneet pystyä. Haastatelluilla oli lisäksi huolta henkilöstön jaksamisesta ja henkilöstön negatiivisten tunteiden vastaanottaminen tuntui heistä haasteelliselta. Haastateltujen kokemia haasteita on koottu taulukkoon (Taulukko 6)

Taulukko 6

Sosiaalityön keskijohdon kokemat haasteet	Työtehtäviä ja työtä on liikaa	Vaikutusmahdollisuudet eivät vastaa odotuksia	Henkilöstön jaksaminen ja negatiiviset tunteet aiheuttavat huolta
	Työaika ei riitä työn tekemiseen riittävän hyvin	Henkilöstön odotuksiin ei aina pysty vastamaan	Henkilöstö on kuormittunutta ja on vaikea pyytää enempää
	Henkilöstölle ei ole riittävästi aikaa	Vaikutusmahdollisuudet eivät vastaa omia odotuksia	Henkilöstön negatiiviset tunteet tuntuvat pahalta

Kaikki (8/8) haastatellut mainitsivat kokemuksia siitä, että työtehtäviä tai työtä on liikaa. Oma työnkuva koettiin liian laajaksi siten, että vastuualueita oli liikaa tai liian syväksi siten, että oma vastuu ulottui arjen asiakastyöstä ylätason strategioiden laatimiseen.

--se aikapula-- että minulla on varmasti liian iso kakku hoidettavana -- haaste on minun ajan riittävyyden takaaminen kaikille niille osa-alueille, mihin sitä pitäisi pystyä. (H4)

Tämä on niin syvä tämä minun tehtäväkenttä, että minä toisaalta olen täällä ihan arkea ja toisaalta foorumeissa, joissa mietitään Sote-uudistusta. (H1)

Kaikki haastatellut kokivat, etteivät pysty tekemään työtään niin hyvin kuin tahtoisivat liian suuren työmäärän vuoksi. Haastatelluista puolet (4/8) mainitsi, etteivät he pysty olemaan esimerkiksi riittävästi läsnä henkilöstölle tai tukemaan henkilöstöä, minkä he mainitsivat aiheuttavan riittämättömyyden ja syyllisyyden tunteita.

Ja ne odottaa -- että minä pystyisin tukemaan heitä heidän työssään. Ja tässä sinä heti -- kuulet syyllisyyden minun äänestä -- koska itse ajattelen, että en tällä hetkellä pysty siihen tarpeeksi hyvin. (H1)

Läsnäolo on se, mitä eniten odotetaan, mitä vähiten pystyy antamaan -- sellaista asioihin mukaan tuloa, kannanottoa, rinnalla miettimistä, tukena olemista -- että voisit olla enemmän läsnä tai sinulla pitäisi olla enemmän aikaa asioille -- (H7)

Haastatelluista puolet (4/8) mainitsi, etteivät omat vaikutusmahdollisuudet vastanneet odotuksia. Haastatelluista neljännes (2/8) mainitsi, ettei pysty aina vastaamaan henkilöstön odotuksiin, kuten vaikuttamaan esimerkiksi resursseihin tai ylemmän johdon päätöksiin henkilöstön odotusten mukaan. Haastatelluista lähes puolet (3/8) kertoi kokemuksia siitä, etteivät omat vaikutusmahdollisuudet vastanneet omia odotuksia ja esimerkiksi itsenäinen päätösvalta oli toivottua heikompi.

-- he ovat minun alaisia ja odottavat, että minä pidän heidän puoliaan -- on semmoinen välimaasto siihen johtoon -- odotetaan, että minä saisin sille asialle jotakin. Ja on paljon sellaisia asioita, joille minä en mahda mitään -- minulta odotetaan, että saisin jotakin aikaiseksi. (H8)

-- minä en saa harkita nyt enää, mitä aikaisemmassa asemassa -- minulla oli itsenäisempi asema -- minä pystyin paljon itse ratkaisemaan asioita-- H6)

Haastatellut kertoivat toivovansa, että heidän näkemyksensä huomioitaisiin paremmin ylemmän johdon päätöksenteossa. Myös poliittisiin päätöksiin, kuten Sote-uudistukseen toivottiin pystyttävän vaikuttamaan enemmän. Esimerkiksi sosiaalityön asioiden huomioiminen Sote-uudistuksessa huolestutti ja vaikutusmahdollisuudet Sote-uudistukseen koettiin toivottua heikommiksi.

-- toivoisin voivani enemmän vaikuttaa --kun meillä --kyllä pitää pitkään itkeä --tiukalle se menee ennen kuin tulee lisää työntekijöitä. (H5)

-- minä olen jotenkin huolestunut siitä -- että näissä uusissa kuvioissa nyt sitten, näissä Sote -- terveysasiat ovat niin paljon enemmän esillä ja -- sosiaalityö on ylipäätään jotenkin kadonnut -- sieltä on kyllä vaikea niitä sosiaalityön asioita jotenkin löytää. Missä se sosiaalityön paikka nyt sitten on? Että kun ei täältä kentältä oikein -- saa sitä ääntäänkään kuuluviin -- (H6)

Haastatelluista yli puolet (5/8) mainitsi olevansa huolissaan henkilöstön jaksamisesta ja työn aiheuttamista negatiivisista tunteista. Negatiivisten tunteiden koettiin aiheutuvan liiallisesta työn kuormittavuudesta ja päätöksistä, joilla oli henkilöstön kannalta negatiivisia vaikutuksia. Haastatelluista puolet (4/8) kertoi kokevansa henkilöstön negatiiviset tunteet oikeutettuina ja ymmärrettävinä. Lähes

puolet (3/8) haastatelluista mainitsi kokevansa, ettei henkilöstöltä voi vaatia nykyistä enempää. Haastatelluista neljännes (2/8) kertoi henkilöstön negatiivisten tunteiden tuntuvan pahalta myös heistä itsesään.

-- kun minä tiedän, että täällä on hirveän kova tämä työpaine meidän väellä, niin minulla on jotenkin kauhean iso kynnys ikään kuin pyytää -- minä jotenkin voisin keskusteluttaa vielä enemmän -- näitä avoimia asioita -- mutta se kynnys on, kun tietää työpaineen, niin se on hirveän iso. (H1)

-- jos on oikein kuormittavaa, niin eipä sieltä voi oikein odottakaan, että ne kauheasti ymmärtäisi, että miksi me joudutaan tekemään vaikka vajeella -- ne on tosi kurjia tilanteita -- henkilöstökin on siinä kovilla --tietenkin sitä ymmärrystä ei aina riitä, jos se oma työmäärä on tosi kova ja joku puuttuu koko ajan ja paikotaan toisten töitä. (H4)

-- kun joutuu johtamaan sellaista muutostilannetta, missä se muutos on henkilöstölle negatiivinen ja sieltä tulee paljon pahaa mieltä -- ja henkilöstölle kovasti kuormittuneisuuden tunnetta -- se on haasteellista minulle. (H7)

Haasteeksi koettiin työn ja työtehtävien liian suuri määrä, mistä johtuen haastatellut kokivat, etteivät pystyneet tekemään työtään riittävän hyvin. Henkilöstöllä koettiin olevan kuormitusta ja negatiivisia tunteita, jotka aiheuttivat huolta. Haasteeksi mainittiin myös omien vaikutusmahdollisuuksien riittämättömyys. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin vaikutusmahdollisuuksia koskevia tuloksia.

7.2.3 Keskijohdon kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan

Haastatelluilta kysyttiin, millaisiksi he kokevat vaikutusmahdollisuutensa ja millaisiin asioihin he kokivat voivansa vaikuttaa ja millaisiin asioihin eivät. Haastateltujen kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksistaan vaihtelivat ja joihinkin asioihin haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa helpommin ja joihinkin vaikuttaminen koettiin hyvin vaikeaksi. Haastateltujen kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan on koottu taulukkoon (Taulukko 6), jossa vaikutusmahdollisuudet on jaettu hyviin, kohtalaisiin ja heikkoihin sen mukaan, mihin kaikkiin asioihin haastatellut kokivat pystyvänsä vaikuttamaan.

Taulukko 7

Kokemus vaikutusmahdollisuuksista	Hyvät vaikutusmahdollisuudet	Kohtalaiset vaikutusmahdollisuudet	Heikot vaikutusmahdollisuudet
Laki ja poliittinen päätöksenteko	Mahdollisuus välittää tietoa sosiaalityön arjesta päätöksentekijöille silloinkin, kun ei suoraan pysty vaikuttamaan päätöksiin		
Resurssit ja taloudelliset asiat	Mahdollisuus vaikuttaa hyvillä perusteluilla resursseihin	Mahdollisuus viedä sosiaalityön arjen tietoa ylemmälle johdolle päätöksenteon tueksi	
Päätöksenteko arjen sosiaalityössä ja sosiaalityön sisällölliset asiat	Mahdollisuus vaikuttaa sosiaalityön sisällölliseen suunnitteluun ja painopisteisiin	Ylempi johto kuuntelee näkemyksiä sosiaalityön sisällöllisistä asioista	Mahdollisuus vaikuttaa arjen sosiaalityön ratkaisuihin

Haastatelluista hieman alle puolet (3/8) koki vaikutusmahdollisuutensa hyväksi. He olivat kokeneet mahdolliseksi vaikuttaa myös resursseihin, joihin vaikuttamista pääsääntöisesti pidettiin vaikeana tai mahdottomana. Synä hyviin vaikutusmahdollisuuksiin mainittiin organisaation rakenne ja toimintakulttuuri, suhteet ylempään johtoon ja ehdotusten hyvä perustelu.

-- kyllä minä koen ne aika suuriksi. tietysti ne reunaehdot on, resursseihin on vaikeampi vaikuttaa. Kaikkiin: henkilöstö, raha, aika. Mutta kuitenkin niihinkin pystyy vaikuttamaan. Tämä on organisaationa sellainen -- ketterä ja ohut -- että resurssien puitteissa vaikuttaminen myöskin johtoon päin on mahdollista. (H7)

-- no ainakin nyt täällä, mitä on tehty -- minä mietin suhteessa tuonne kunnan ylimpään johtoon, niin olen kokenut, että -- asiat on mennyt -- ilmeisesti ne on olleet aika realistisia ne meidän ajatukset ja toiveet, niin ne on kyllä mennyt läpi. Että kai ne silloin on ihan hyvät -- olen pystynyt vaikuttamaan ihan tähän resursointiinkin eli meillä on lisätty työteki-
jöitä. (H4)

--näin pienessä organisaatiossa se vielä hyvin onnistuu, kun ei ole monta väliporrasta siinä -- jos osaa hyvin perustella, niin voi saada vaikka lisää resurssejakin, kun vaan osaa perustella sillä lailla, että pitemmällä juoksulla se voi säästää tai se raha käytetään jossain muualla. (H3)

Neljännes haastatelluista (2/8) oli kohtuullisen tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. He korostivat sosiaalityön arjen tiedon viemistä ylemmälle johdolle ja päätöksentekijöille, jotta heillä on käytettävissään oikea tieto niistä asioista, joista päättävät. Haastateltujen kertomuksissa kokemus hyvistä vaikutusmahdollisuuksista syntyi siitä, että he kokivat ylempään johdon kuuntelevan heidän näkemyksiään sosiaalityön arjesta. He kokivat voivansa vaikuttaa työn sisällölliseen suunnitteluun ja painopisteisiin sen suhteen, miten resursseja käytetään

tai mistä säästetään, jos on pakko säästää. Heidän mukaansa viimesijainen päätösvalta on kuitenkin ylemmällä johdolla.

--kun tekee sitä työtä, että kokoaa asioita, niin kyllä niitä sitten kuunnellaankin ja ollaan kiinnostuneita siitä arkityöstä -- ainakin nyt tähän meidän seuraavaan portaaseen on tällä hetkellä sellainen tunne, että meitä kuunnellaan -- voin vaikuttaa siihen, miten me täällä organisoidutaan ja työn sisältöihin-- no talous on sellainen kunnassa, että, joo, periaatteessa pystytään aina säästämään, jos on pakko. (H1)

-- jos ylempi johto katsoo, että joku asia viedään läpi, niin se sitten viedään läpi, että siinä ei hirveästi ole sananvaltaa -- on paljon asioita, mihin pystyy vaikuttamaan -- työn sisällöllistä suunnittelua, meidän sisäistä resurssien käyttöä -- painopisteitä -- (H2)

Hieman alle puolet (3/8) haastatelluista koki vaikutusmahdollisuutensa toivo-
maansa huonommiksi. He kokivat voivansa vaikuttaa ratkaisuihin, joita tehdään
arjen sosiaalityössä, mutta muihin asioihin vaikutusmahdollisuudet olivat hei-
dän kokemuksensa mukaan pienet. Päätösvalta oli ylemmällä johdolla ja he eivät
kokeneet tulevansa kuulluksi sosiaalityötä koskevien päätösten teossa.

-- toivoisin, että minulla olisi enemmän sitä päätäntävaltaa -- eihän minulla ole oikeas-
taan talousarviossa kuin se, mitä me käytetään ihan normaalisti kaikkiin avustuksiin ja
palveluihin ja meidän palkat -- (H8)

--tätä nykyä ne kyllä -- on kohtuullisen rajalliset -- että aika paljon niin, kun sitten se kes-
kijohto haluaa -- minä voin kerätä tietoa päätöksenteon tueksi kyllä ja välittää sitä -- mi-
hin euroja menee, niin sillä tavalla tämä ei ole itsenäistä, että saisin itsenäisesti tästä
omasta budjetista -- (H6)

7.2.4 Keskijohdon kokemukset keinoista haastavissa tilanteissa

Haastatellut kokivat, että heillä oli keinoja vaikuttaa haastaviin tilanteisiin ja vai-
keiden asioiden ratkaisemiseen. Keinoiksi haasteiden ratkaisemiseen haastatellut
mainitsivat asioista keskustelun työyhteisössä ja oman asennoitumisen työhön ja
työn tekemiseen, avun ja tuen pyytämisen työyhteisöltä sekä työnohjauksen.
Haastateltujen kokemukset keinoista haastavissa tilanteissa on koottu tauluk-
koon (Taulukko 8).

Taulukko 8

Sosiaalityön keski- johdon keinot haastavissa tilan- teissa	Keskustelu työyhteisössä	Oma asennoituminen työhön ja työn tekemiseen	Avun ja tuen pyytäminen työyhteisöltä	Työnohjaus
	Asioiden pohtiminen ja tilanteiden selvittäminen yhdessä esimiehen ja henkilöstön kanssa sekä työnohjaus	Oman ajankäytön suunnittelu Työhön suhtautuminen työnä Työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen	Muiden työyhteisön jäsenten asiantuntemuksen hyödyntäminen ja tuki	Omien ajatusten ja haasteiden peilaaminen työnohjauksessa

Kaikki haastatellut (8/8) kokivat voivansa vaikuttaa haastavien tilanteiden ja asioiden ratkaisemiseen keskustelemalla henkilöstön tai oman esimiehen kanssa. Keskustelu koettiin tärkeäksi keinoksi kehittämisessä ja muutosjohtamisessa sekä erityisesti sellaisissa tilanteissa, jotka herättivät henkilöstössä negatiivisia tunteita. Hyvän vuorovaikutuksen koettiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Henkilöstön kanssa keskustelu oli sekä erikseen järjestettyä että spontaania asioiden pohtimista yhdessä.

--järjestää tilaa keskustella ja käydä sitä asiaa läpi -- niiden ihmisten kanssa, joita se koskee -- tai sitten koko henkilöstön, jos se kaikkia koskee -- sen asian käsitteleminen -- että sille annetaan aikaa ja siitä puhutaan. (H7)

--kun meillä on ollut näitä tiimejä, missä on näitä avoimia asioita ollut, niin sieltähän tulee tosi hyvää mietintää. (H1)

-- meillä on hyvä henki, me puhutaan paljon yhdessä -- jos heillä on jotakin, he uskaltaa kyllä sanoa ja puhua kaikista, niin asiakasasioita kuin muuta, mitä tulee mieleen. (H8)

Keskusteluyhteys esimieheen oli saatavilla tarvittaessa ja se oli enimmäkseen neuvon tai mielipiteen kysymistä. Haastateltavista neljännes (2/8) mainitsi pystyvänsä tarvittaessa pohtimaan ja refleктоimaan asioita esimiehensä kanssa.

-- voi käydä kysymässä neuvoa --muuten se tuki ei -- jos vaikka on ihan liikaa tehtäviä -- jos pitäisi sille jotain tehdä, yhdessä miettiä, että miten me voitaisiin tätä, niin sitä tukea ei kyllä saa. (H8)

Tukea saa silloin aina, kun tarvitsee ja lähinnä se on sellaista pohdiskeluapua, että miten asioita tehdään. Kun ei ole mitään oikeita vastauksia asioihin, niin sitten niitä yhdessä pohditaan, että mikä olisi järkevää ja viisasta -- se on enemmän sellaista pohdiskelua -- reflektointia. (H3)

Haastatelluista lähes puolet (3/8) koki oman työtä ja työn tekemistä koskevan asenteen auttavan heitä haastavissa tilanteissa. Esimerkiksi liian suureen työmäärään ja haastaviin tilanteisiin liittyen he kokivat tärkeäksi sen, että työhön suhtaudutaan työnä. Käytännössä tämä tarkoitti työn ja vapaa-ajan pitämistä erillään ja sitä, ettei haastavia tilanteita oteta liian henkilökohtaisesti. Vapaa-aika nähtiin tärkeänä oman työssä jaksamisen kannalta.

-- että tämä on kuitenkin työtä ja vapaa-aika on vapaa-aikaa, että minä en sotke niitä kahta asiaa. En katso lomalla sähköpostia, en ota mitään työtä lomalle mukaan -- minä tiedän, että jos minä alan olemaan 24 h, niin enhän minä jaksa. (H4)

-- tärkein asia, mitä minä itse ajattelen -- että tämä on asia, tämä kuuluu minun työtehtävään ja minun pitää tämä hoitaa. (H2)

Haastatelluista neljännes (2/8) kertoi saaneensa tukea työnohjauksesta. Eräs haastatelluista mainitsi myös avun pyytämisen ja työyhteisön muiden jäsenten asiantuntemuksen hyödyntämisen auttavan haastavissa tilanteissa.

Ihan hankalimmassa tilanteessa olen saanut työnohjausta. (H7)

-- meillä on sitä osaamista ja asiantuntijuutta täällä talossa tosi paljon. Ehkä minä voisin käyttää sitä jotenkin vielä enemmän hyödyksi. (H1)

Haastatellut kokivat muutoksen kuuluvan luonnollisena osana sosiaalityöhön, mutta samalla resurssit kehittämiseen ja muutosjohtamiseen koettiin riittämättöminä. Toimivan yhteistyö ylemmän johdon kanssa koettiin helpottavan kehittämistä ja muutosjohtamista, mutta tavoitteiden mainittiin olevan joskus ristiriidassa. Ylemmän johdon toiminnassa koettiin ristiriitaa, koska toisaalta edellytettiin kehittämistä ja toisaalta siihen ei annettu riittäviä resursseja. Lisäksi sosiaalityöhön koettiin tulevan paljon pakollisia muutoksia ulkoa ja ylhäältä ja henkilöstön sitoutumisessa niihin mainittiin olevan haasteita.

Haastatellut kokivat, etteivät pystyneet tekemään työtään niin hyvin, kuin olisivat toivoneet. Haastavaksi koettiin työn kuormittavuus ja työn herättämät negatiiviset tunteet sekä omasta, että henkilöstön näkökulmasta ja omien vaikutusmahdollisuuksien riittämättömyys tilanteen muuttamiseen. Kaikki haastatellut kertoivat kuitenkin, että heillä on haasteista selviytymiseen keinoja, kuten

keskustelu työyhteisössä, oman asennoituminen työhön ja työn tekemiseen, avun ja tuen pyytäminen työyhteisöltä sekä työnohjaus.

Kaikki haastatellut mainitsivat haasteista selviämisen keinoksi haastavista asioista keskustelun ja niiden pohtimisen yhdessä työyhteisön kanssa. Vuorovaikutusta henkilöstön kanssa he kuvasivat spontaaniksi ja tasavertaiseksi asioiden pohtimiseksi yhdessä. Useimmat haastatellut kuvasivat, että vuorovaikutuksessa ylemmän johdon kanssa valtaa oli enemmän ylemmällä johdolla ja keskustelu oli enemmän neuvon ja mielipiteen kysymistä ylemmältä johdolta. Haastatelluista kaksi kertoi, että heillä oli mahdollisuus asioiden pohdiskeluun ylemmän johdon kanssa.

Haastatelluista lähes puolet koki vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, neljännes kohtuulliseksi ja lähes puolet huonommiksi kuin toivoisivat. Haastatellut kokivat myös pystyvänsä vaikuttamaan toisiin asioihin paremmin kuin toisiin. Lisäksi osaan asioista he kokivat voivansa vaikuttaa suoraan ja osaan epäsuorasti, kuten esimerkiksi välittämällä tietoa esimerkiksi sosiaalityön arjesta niille tahoille, jotka sosiaalityötä koskevia päätöksiä tekevät.

Parhaiten koettiin voitavan vaikuttaa arjen ratkaisuihin sosiaalityössä ja työn sisällöllisiin asioihin. Näihin kaikki haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa. Resursseihin vaikuttaminen koettiin haasteellisemmaksi, yli puolet (5/8) koki resursseihin vaikuttamisen vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Myös laki ja poliittiset päätöksen ja valtakunnalliset uudistukset, kuten Sote-uudistus koettiin sellaisiksi asioiksi, joihin ei juurikaan pysty vaikuttamaan.

Haastatelluista puolet 4/8 mainitsi vaikuttamisen keinoksi sosiaalityön arkea koskevan tiedon välittämisen päätöksentekijöille niissäkin päätöksissä, joihin ei suoraan pysty vaikuttamaan. Eräs haastateltava totesi, että Sote-uudistukseenkin on mahdollista vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan ja olemalla mukana soteen liittyvissä työryhmissä. Toinen taas mainitsi, että kunnallispoliittiseen päätöksentekoon voi vaikuttaa oman esimiesroolin lisäksi kuntalaisena.

Haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa haastaviin tilanteisiin ja vaikeisiin asioihin keskustelemalla henkilöstön ja oman esimiehensä kanssa. Hyvä vuoro-

vaikutus koettiin tärkeäksi työyhteisön ilmapiirin kannalta. Lähes puolet haastatelluista kertoi myös oman työtä ja työn tekemistä koskevan asenteen auttavan heitä selviämään haasteita ja jaksamaan työssään. Myös työnohjaus ja avun pyytäminen muilta työyhteisön jäseniltä mainittiin selviämiskeinoiksi haastavissa tilanteissa.

7 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia keskijohdon ammatillisesta identiteetistä ja toimijuudesta sosiaalityön muutosjohtamisessa peilattuna aiempaan tutkimukseen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen antia, luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia sekä jatkotutkimushaasteita.

7.1 Keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus sosiaalityön muutosjohtamisessa

Sosiaalityön keskijohdon ammatillista identiteettiä koskevat tulokset koostuvat haastateltujen sosiaalityön tehtävää, omaa tehtävänsä, hyvää sosiaalityötä ja hyvää muutosjohtamista koskevista käsityksistä. Toimijuutta koskevat tulokset puolestaan koostuvat haastateltujen kokemuksista sosiaalityön johtamisesta ja kehittämisestä sekä omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Ammatillinen identiteetti

Ammatillinen identiteetti on työntekijän käsitys itsestään ammatillisena toimijana. Ammatillinen identiteetti sisältää työntekijän ammatilliset ja eettiset sitoumukset, arvot, motivaation, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet. (Vähäsantanen & Billett 2008, 37: Eteläpelto ym. 2013.) Tässä tutkimuksessa haastatellut määrittelivät itsensä sosiaalityöntekijöiden työn mahdollistajiksi ja sosiaalityön kehittäjiksi.

Omaksi tehtäväkseen kaikki haastatellut mainitsivat sosiaalityöntekijöiden työn tukemisen ja mahdollistamisen. Tulokset vastaavat Törmälän ym. (2015, 21) näkemystä, jonka mukaan johtamisella tuetaan asiantuntijoita ja tarjotaan heille oikeanlainen työskentely-ympäristö. Fhramin ja Martinin (2009) mukaan sosiaalityössä on meneillään muutos, jossa siirrytään ylhäältä tapahtuvasta johtamisesta horisontaaliseen ja neuvottelevaan johtamiseen, joka on todettu toimivammaksi tavaksi johtaa sosiaalityötä. Haastatellut määrittelivät sosiaalityöntekijöi-

den työn tukeminen ja mahdollistaminen arjen työssä tehtävien ratkaisujen tukemiseksi yhdessä miettimällä ja keskustelemalla, mutta myös riittävästä resursseista huolehtimiseksi. Sosiaalityön keskijohdon tehtäväksi koettiin huolehtiminen siitä, että rakenteet mahdollistavat sosiaalityöntekijöiden työn. Turner (2005, 1) on määritellyt vallan kyvyksi vaikuttaa asioihin ja muuttaa niitä sekä sosiaalisen kanssakäymisen ja rakenteiden perustavaksi ominaisuudeksi sosiaalisessa. Sosiaalityön keskijohdon näkemyksissä omasta tehtävästään valta näyttäytyi vaikutusvaltana saada aikaan sellaisia muutoksia, jotka tukisivat sosiaalityöntekijöiden työtä.

Sosiaalityön keskijohdon tehtäväksi nähtiin tiedon hankkiminen ja välittäminen sekä sosiaalityön kehittäminen. Tiedon hankkimiseen ja välittämiseen liittyen mainittiin esimerkiksi sosiaalityön arkea koskevan tiedon välittäminen päätöksenteon tueksi organisaatiossa ja politiikassa. Alvessonin (1996, 40) mukaan vuorovaikutuksessa ei ole kyse pelkästä tiedon siirtämisestä vaan myös yhteisten merkitysten ja ymmärrysten rakentamisesta. Jos henkilöstöllä on mahdollisuus kriittiseen tarkasteluun, vallitsevat rakenteet saattavat tulla kyseenalaistetuksi. (Alvesson 1996, 40.) Sosiaalityön keskijohto koki tehtäväkseen vaikuttaa organisaation ja sosiaalityön rakenteisiin välittämällä ylemmälle johdolle sosiaalityöntekijöiden asiantuntemusta ja sosiaalityötä koskevaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Haastatellut mainitsivat sosiaalityön tehtäväksi huolenpidon, auttamisen, muutoksen aikaan saamisen, verkostoyhteistyön ja kehittämisen. Haastatellut mainitsivat sosiaalityön tehtäviin kuuluvaksi sekä yksilöllisen auttamistyön että rakenteellisen työn, mutta yksilöllinen auttamistyö painottui vastauksissa rakenteellista työtä enemmän. Syy tähän saattaa löytyä sosiaalityön ja keskijohdon ristiriitaisesta roolista. Pohjolan ym. (2014, 10–11) mukaan sosiaalityön tehtävänä on muuttaa yhteiskunnan toimintoja ja rakenteita, mutta myös palvella yhteiskuntaa. Myös keskijohdon rooli henkilöstön ja ylemmän johdon välissä on ristiriitainen (Kuusela 2010, 100–103). Haastatellut mainitsivat kokevansa ylemmän johdon odotusten olevan ristiriidassa sen kanssa, minkä he itse kokivat hyväksi ratkaisuksi.

Haastateltujen sosiaalityön tehtävää koskevissa vastauksissa yksilöllisen auttamistyön näkökulmasta korostuivat asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, palvelujen kehittäminen asiakkaan tarpeita vastaavaksi, auttaminen, huolenpito ja muutokseen tukeminen. Yksilöllisen auttamistyön tehtäviä olivat heikommassa asemassa olevien ihmisten elämäntilanteen heikkenemisen estäminen, asiakkaiden auttaminen ja tukeminen heidän yksilöllisen tarpeensa mukaan, muutoksen aikaan saaminen asiakkaan tilanteessa, asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelutarpeeseen vastaaminen verkostoyhteistyöllä ja työn kehittämisen asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla auttavaksi ja tukeväksi. Tulokset vastaavat Rostilan (2001, 35–36) näkemystä yksilökohtaisesta sosiaalityöstä, jossa lähtökohtana on yksittäisen ongelman ratkaisemisen lisäksi koota palvelut ja menetelmät asiakkaan tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi. (Rostila 2001, 35–36.)

Haastatellut määrittelivät sosiaalityön yksilöllisen auttamistyön tehtävää tavoilla, jotka vastaavat Juhilan (2006, 103, 148–151) mainitsemia sosiaalityön sisältä, tutkimuksesta ja lainsäädöstä löytyviä tekstejä ja keskusteluja, joissa sosiaalityö määritellään kumppanuus- tai huolenpitosuhteeksi. Huolenpitosuhteessa korostuu se, että asiakkailla on elämänvaiheita, joissa he eivät itsenäisesti selviä, jolloin sosiaalityön tehtävä on pitää huolta asiakkaista ja huolehtia siitä, että he saavat tarvitsemansa avun. (Juhila 2006, 151.) Haastatellut mainitsivat sosiaalityön tehtäväksi esimerkiksi heikommassa asemassa olevien ihmisten tukemisen ja auttamisen, jotta heillä säilyisi osallisuus yhteiskunnassa.

Kumppanuussuhteessa tapahtuvan sosiaalityön lähtökohtana on yksilöllisen tarpeen huomioiminen, erilaisuuden hyväksyminen. Kumppanuussuhteessa sosiaalityön tavoitteena on asiakkaan aktiivinen toimijuus ja täysivaltainen kansalaisuus. (Juhila 2006, 148.) Haastatellut mainitsivat sosiaalityön tehtäväksi työn kehittämisen asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla auttavaksi, mutta myös muutostyön, jossa pyritään saamaan aikaan muutos asiakkaan tilanteessa. Muutostyön tavoitteeksi he määrittelivät asiakkaan tukemisen omien voimavarojensa löytämisessä, asiakkaan omatoimisuuden ja omillaan pärjäämisen.

Sosiaalityön rakenteellisiksi tehtäviksi haastatellut mainitsivat yhteiskunta-rauhan ylläpitämisen, rakenteellisten epäkohtien näkyväksi tekeminen esille tuomisen ja muuttamisen, verkostojen ja yhteistyökumppaneiden työn tukemisen sekä keinojen kehittämisen rakenteisiin vaikuttamiseen. Vaikka rakenteellista tehtävää koskevia mainintoja oli vähemmän, määrittelivät haastatellut rakenteellisen tehtävän kattavasti. Epäkohtien näkyväksi tekemisen lisäksi he mainitsivat sosiaalityön tehtäväksi epäkohtien muuttamisen ja keinojen kehittämisen niiden muuttamiseen.

Sosiaalityöllä on rakenteellinen tehtävä myös sosiaalihuoltolain (1301/2014 7 §) mukaan. Rakenteellinen sosiaalityö on tiedon tuottamista, sosiaalisten ongelmien ehkäisemistä ja kunnan kehittämistä sekä sosiaalityön asiantuntemuksen mukaan tuomista ja hyödyntämistä kunnan suunnittelutyössä ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Juhilan (2006, 262) mukaan yhteiskunnallinen ympäristö vaikuttaa aina sosiaalityön painotuksiin, koska sosiaalityötä koskevat ratkaisut tehdään poliittisesti. Pohjolan ym. (2014, 10) mukaan nykyisessä yhteiskunnassa vallitsevat markkinaperusteiset arvot ovat korostaneet rakenteellisen sosiaalityön tarvetta, koska niiden seurauksena eriarvoisuus on lisääntynyt.

Käsityksissä hyvästä sosiaalityön muutosjohtamisesta korostui sosiaalityöntekijöiden osallisuus ja sitoutuminen muutokseen. Hyvän muutoksen nähtiin lähtevän sosiaalityön ytimeä, asiakkaan tarpeesta ja asiakastyötä koskevan tiedon ja osaamisen koettiin olevan sosiaalityöntekijöillä. Myös Hughes ja Wearing (2017, 22) toteavat, ettei taitavallakaan johtajalla välttämättä ole sellaista erityistä ja yksityiskohtaista tietoa sosiaalityöstä, kuin sosiaalityöntekijöillä. Tällöin on tärkeää, että henkilöstöllä on valtaa organisaation vuorovaikutuksessa. Kuuselan (2013, 149-150) mukaan valtaa ei ole organisaatiossa ainoastaan johtajalla, vaan työrooliin ja asemaan perustuvaa valtaa on kaikilla työyhteisön jäsenillä ja johtaja voi saavuttaa tavoitteita vain yhteistyössä työyhteisön kanssa. Myös Törmälän ym. (2015, 14-15) mukaan on tärkeää, että ajattelutyössä ovat mukana ne, jotka ovat sisällä myös varsinaisessa työssä, koska muutoin ei pystyvä hyödyntämään työntekijöiden osaamista.

Haastatellut kokivat hyvän muutosjohtamisen asiakkaan tarpeet ja henkilöstön näkemykset huomioivaksi johtamiseksi, jolla pyritään luomaan myönteinen ja kannustava ilmapiiri. Henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista muutokseen pidettiin tärkeänä. Haastatellut mainitsivat työntekijöiden osallisuuden ja sitoutumisen parantamisen keinoiksi kannustamisen, innostamisen ja muutoksen hyötyjen osoittamisen.

Haastatellut kokivat sosiaalityöntekijöiden toimijuuden tukemisen kuuluvan hyvään muutosjohtamiseen. Vähäsantasa ym. (2017, 45) mukaan työntekijöiden toimijuutta tukemalla saadaan työntekijöiden osaaminen käyttöön. Työntekijöiden vahva toimijuus tukee työntekijöiden osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia, luovuutta sekä uusien työkäytäntöjen kehittämistä ja kokeilua. Haastatellut kuvasivat kehittämismyönteisen ilmapiirin luomista rohkaisemisena ideointiin ja kokeilemiseen, positiivisena kannustamisena, mutta myös eriävien mielipiteiden sallimisena.

Muutos nähtiin prosessina, jota täytyy johtaa. Muutosjohtamisessa koettiin tärkeäksi muutosprosessin selkeys ja suunnitelmallisuus sekä prosessin johtaminen alusta loppuun. Hyvään muutosjohtamiseen koettiin kuuluvan muutosprosessin vaiheiden tunteminen. Esimerkiksi muutosvastarinnan koettiin olevan luonnollinen osa muutosprosessia. Coulshed ja Mullenderin (2006, 75) tavoin muutosvastarintaa ei koettu pelkästään haitalliseksi, vaan sen ajateltiin tuovan kehittämiseen kriittisiä näkökulmia ja auttavan välttymään huonosti toimivien muutosten tekemiseltä. Henkilöstön mahdollisuus kriittiseen tarkasteluun koettiin tärkeäksi osaksi, jolloin henkilöstöllä oli organisaation vuorovaikutuksessa mahdollisuus kyseenalaistaa vallitsevia rakenteita. (Alvesson 1996, 40).

Kehittämiseen ja muutostyöhön kaivattiin kokemustiedon lisäksi tutkimustietoa ja tutkivaa työtettä, jossa myös muutoksen vaikuttavuutta seurattaisiin. Coulshed ja Mullenderin (2006, 3–4) mukaan vaikuttavuus on aina ollut sosiaalityön tavoite. Yksilölliseen auttamiseen tähtäävän sosiaalityön ja taloudellista vaikuttavuutta korostavien vallitsevien arvojen välillä koettiin ristiriitaa. Juhila (2014, 73–74) toteaa, että NPM:n mukana sosiaalityön vaikuttavuuden arviointiin

on tullut taloudellinen näkökulma ja ajattelutapa, jonka mukaan on hyväksyttyä tehdä sellaista, mikä on nimenomaan taloudellisesti vaikuttavaa ja tehokasta.

Sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti vastasi tässä tutkimuksessa hyvin aiempaa sosiaalityön tehtävää ja johtamista käsittelevää tutkimusta. Haastatellut kokivat ristiriitaa oman ammatillisen identiteettinsä ja sosiaalityön NPM:n myötä muuttuneen johtamiskulttuurin välillä. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (Eräsaari 2009, 77; Juhila 2014, 73–74) oli todettu, NPM:n taloudellista vaikuttavuutta korostava johtamiskulttuuri sopi huonosti yhteen haastateltujen ammatillisen identiteetin kanssa, jossa korostuvat auttaminen, huolenpito ja sosiaalityön vaikuttavuus asiakkaan elämäntilanteen näkökulmasta. Suurin osa vastaajista (6/8) mainitsi hyvän sosiaalityön kehittämisen lähtökohdaksi asiakkaan tarpeen, mutta organisaation taholta koettiin painetta taloudelliseen vaikuttavuuteen.

Toimijuus

Toimijuutta tarvitaan työelämän muutostilanteissa. Eteläpellon ym. (2014, 21–23) mukaan toimijuus on kokemuksia siitä, että hallitsee omaa työtään ja pystyy vaikuttamaan siihen käytännössä. Toimijuus on aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja osallisuutta. Eteläpelto ym. (2013) toteaa toimijuuden olevan tärkeää erityisesti muutostilanteissa, koska työssäoppiminen ja muuttuvat työkäytännöt vaativat ammatillisen identiteetin uudelleenneuvottelua. Työntekijöiden toimijuutta ei kuitenkaan automaattisesti tueta työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa haastateltujen kokemukset omasta toimijuudestaan vaihtelivat.

Ylemmän johdon toiminnassa koettiin ristiriitaa. Haastatellut mainitsivat, että ylempi johto edellyttää kehittämistä, mutta ei anna riittäviä resursseja hyvään kehittämiseen ja muutosjohtamiseen. Osa haastatelluista koki vaikutusmahdollisuutensa yleisesti hyviksi, osa kohtalaisiksi ja osa huonoiksi. Kokemus vaikutusmahdollisuuksista vaihteli myös siten, että joihinkin asioihin vaikuttaminen oli helpompaa ja joihinkin oli hyvin vaikea vaikuttaa. Haastatellut kokivat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ainakin käytännön työn sisällöllisissä ratkaisuissa. Osa koki pystyvänsä vaikuttamaan myös talouteen ja resursseihin

liittyvissä asioissa tai jopa poliittisessa päätöksenteossa. Yli puolet haastatelluista (5/8) oli omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytyväisiä tai kohtuullisen tyytyväisiä. Toisaalta lähes puolet (3/8) koki pystyvänsä vaikuttamaan huonommin, kuin tahtoisi.

Haastateltujen mukaan sosiaalityöhön vaikuttavat lakimuutokset ja poliittiset päätökset, joihin he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan hyvin vähän. Haastatellut kuvasivat näitä muutoksia ulkopuolelta tuleviksi muutospakoiksi. Näkemyksissään hyvästä muutosjohtamisesta haastatellut korostivat työntekijöiden osallisuuden ja sitoutumisen merkitystä kehittämässä ja muutosjohtamisessa. Hei eivät kuitenkaan kokeneet itse olevansa aina osallisia siinä, miten sosiaalityötä kehitetään tai millaisia muutoksia työssä tapahtuu. Tällöin myös henkilöstön osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet heikkenevät, koska keskijohto on henkilöstön linkki ylempään johtoon. Vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen koettiin heikentävän työntekijöiden sitoutumista ja muutosten toteutumista käytännössä. Myös Hökkä ym. (2017, 45) toteavat työntekijöiden toimijuuden heikkenevän, mikäli organisaatiota johdetaan yksipuolisesti ja ylhäältä päin. Vahvan toimijuuden puuttuminen heikentää työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös organisaation kehittymistä. Toimijuus tukee työntekijän osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja luovuutta sekä uusien työkäytäntöjen kehittämistä ja kokeilua. (Vähäsantanen ym. 2017, 61.)

Haastatellut kokivat muutoksen olevan luonnollinen osa sosiaalityötä. Resurssien koettiin kuitenkin olevan riittämättömiä hyvään muutostyöhön ja muutosjohtamiseen. Riittämättömien resurssien nähtiin heikentävän sosiaalityöntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista ja johtavan siihen, etteivät muutokset toteudu hyvin käytännössä. Haastatellut eivät maininneet kokemuksia rakenteellisen sosiaalityön vaientamisesta, jonka yksi muoto on resurssivalta. Tiitisen ja Kaupin (2014, 140) mukaan liian vähäisillä resursseilla voidaan vaientaa ja estää sosiaalityön palveluja ja rakenteita koskevaa kriittistä viestintää. Myöskään Tiitisen ja Kaupin (2014, 140) mainitsevat muut vaientamiseen liittyvät vallankäytön muodot eli normi- ja pelotteluvalta, pakottavalla valta, mitätöintivalta tai rankaisuu-

valta eivät olleet suoraan esillä haastateltujen kertomissa kokemuksissa. Näkemyksissä hyvästä muutosjohtamisesta mainittiin kuitenkin, ettei pakottamista koettu toimivaksi keinoksi muutosten toteuttamisessa. Lisäksi mainittiin ylemmän johdon odottavan joissain tilanteissa kovempaa johtamistapaa ja esimerkiksi pakottamista.

Vaientamisen puuttuminen haastateltujen kokemuksista ei välttämättä tarkoita sitä, ettei heillä olisi kokemuksia vaientamisesta. Se, ettei vaientamista mainittu, voi johtua haastateltujen asemasta organisaatiossaan. Oman roolin työnantajan edustajana koettiin rajoittavan toimintavapautta. Haastatellut kertoivat kokevansa ristiriitaa rooliinsa liittyen, eikä ylemmän johdon odotusten ja oman näkemyksen hyvästä muutosjohtamisesta koettu aina vastaavan toisiaan.

Keskijohdon esimiehillä on organisaatiossa kaksoisrooli ja ylemmän johdon ja henkilöstön keskijohdon esimiehiin kohdistuvat odotukset voivat olla ristiriitaisia (Kuusela 2010, 100–103). Keskijohdon rooli voidaan nähdä välittäjiksi, joihin kohdistuu vaatimuksia ylemmältä johdolta ja työntekijöiltä (Vanhala 2010, 30–31). Haastatellut kokivat haasteita muutostyön tavoitteissa ja yhteistyössä ylemmän johdon ja esimieskollegoiden kanssa. Vaikeuksia oli yhteisen linjan ja muutoksen oikean suunnan pitämisessä esimiesten kesken. Sosiaalityön taloudellisen ja eettisen perustelun suhteen koettiin ristiriitaa. Haasteita aiheutti esimerkiksi se, tavoitellaanko muutoksella taloudellista vaikuttavuutta vai vaikuttavuutta asiakkaan elämäntilanteen kannalta. Juhilan (2006, 159) mukaan sosiaalityön eettinen perustelu tarkoittaa jokaisen ihmisen yhtäläistä arvoa ja tasaverstaista oikeutta huolenpitoon. Sosiaalityön eettinen perustelu on vaikeaa, jos päättöksenteon taustalla vaikuttavat yhteiskunnan vallitsevat arvot ovat ristiriidassa sosiaalityön arvojen kanssa (Juhila 2006, 261–262). Esimerkiksi huolenpitoa ei voida loputtomasti perustella taloudellisesti kannattavaksi, vaan hyvinvointivaltion puolustamisessa täytyy tukeutua eettisiin perusteluihin (Bauman 2001, 72–82). Pohjolan ym. (2014, 10) mukaan yhteiskunnan ideologia ja politiikka hyvinvoinnin jakamista ja palveluja koskien on muuttunut, joten sosiaalityön rakenteellinen tehtävä korostuu.

Tuloksissa oli merkkejä myös keskijohdon vahvasta toimijuudesta, kuten toimimisesta ristiriitatilanteissa oman näkemyksen mukaan ylemmän johdon odotusten vastaisesti. Keskijohdon rooli henkilöstön ja ylemmän johdon välissä on tärkeä organisaation virallisessa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa ja keskijohdolla on paljon sosiaalista pääomaa organisaatiossa (Vanhala 2010, 30–31). Tällöin keskijohdolla voi olla paljon vaikutusmahdollisuuksia myös ylempään johtoon päin.

Haastatelluilla oli muutosjohtamisesta myös myönteisiä kokemuksia, joiden mukaan kehittäminen ja muutosjohtaminen oli ollut kivutonta ja yhteistyö ylemmän johdon kanssa toimivaa. Organisaation ohuen rakenteen ja pienen koon sekä ylemmän esimiehen innovatiivisuuden ja omien perustelujen vakuuttavuuden nähtiin helpottavan kehittämistä ja muutosjohtamista. Eteläpellon ym. (2014, 21–23) mukaan toimijuus on kokemus siitä, että pystyy vaikuttamaan omaa työtään koskeviin ratkaisuihin ja ehdottamaan esimerkiksi uusia työkäytäntöjä ja työtapoja. Haastateltujen myönteiset kokemukset liittyivät siihen, että he kokivat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan ja ylemmän johdon ratkaisuihin omilla perusteluillaan.

Haastatellut kokivat työssään haasteeksi työn kuormittavuuden. Työtä oli liikaa ja työaika ei riittänyt työn tekemiseen niin hyvin, kuin haastatellut olisivat tahtoneet. Erityisesti he kokivat, etteivät pysty olemaan tarpeeksi läsnä henkilöstölle tai tukemaan henkilöstöä, mistä johtuen he mainitsivat tuntevansa riittämättömyyttä ja syyllisyyttä. Haastatellut kokivat myös, etteivät heidän vaikutusmahdollisuutensa olleet niin hyvät kuin he itse ja henkilöstö toivoivat. Henkilöstön toiveet liittyivät siihen, että keskijohto olisi pystynyt paremmin vaikuttamaan resursseihin tai pitämään henkilöstön puolia ylempään johtoon päin. Haastatellut mainitsivat myös toivovansa, että heillä olisi ollut nykyistä enemmän itsenäistä päätösvaltaa. He toivoivat myös, että ylempi johto huomioisi heidän näkemyksiään nykyistä enemmän. Lisäksi mainittiin huolta sosiaalityön asemasta Sote-uudistuksessa ja uudistukseen toivottiin voitavan vaikuttaa nykyistä paremmin.

Haastatelluilla oli huolta henkilöstön jaksamisesta sekä työn kuormittavuuden ja henkilöstön kannalta epäedullisten muutosten henkilöstössä herättämistä negatiivisista tunteista. Haastatellut mainitsivat pitävänsä henkilöstön negatiivisia tunteita oikeutettuina ja ymmärrettävinä ja kokivat, ettei henkilöstöltä voi vaatia nykyistä enempää. Haastatellut kertoivat, että henkilöstön negatiiviset tunteet tuntuivat heistä pahalta. Työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi haastatellut mainitsivat omaa työtä ja työn tekemistä koskevan asenteen. Tämä tarkoitti työn pitämistä työnä ja vapaa-ajan pitämistä työstä erillään. Lisäksi haastavista tilanteista selviytymisessä koettiin auttavan sen, ettei niitä ota henkilökohtaisesti. Muutamat kertoivat saavansa tukea työnohjauksesta tai pyytämällä apua ja hyödyntämällä muiden asiantuntemusta työyhteisössä.

Haastatellut kokivat henkilöstön tai oman esimiehen kanssa keskustelun tärkeäksi keinoksi selvitä haastavista tilanteista ja ratkaista vaikeita ja asioita. Hyvällä vuorovaikutuksella koettiin olevan erityisen paljon merkitystä sellaisissa tilanteissa, jotka herättivät henkilöstössä negatiivisia tunteita ja sen nähtiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Valta on vuorovaikutuksen olennainen osa ja kriittiseen tarkasteluun täytyy olla mahdollisuus, jotta voidaan kyseenalaistaa vallitsevia rakenteita ja valtasuhteita. (Turner 2005, 1). Henkilöstön kanssa keskustelu oli erikseen sovittua tai spontaania asioiden pohtimista yhdessä. Haastatellut kokivat, että henkilöstöllä on valtaa heidän itsensä ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, mutta kokemukset heidän itsensä ja ylemmän johdon välisestä vuorovaikutuksesta vaihtelivat. Kaikilla haastatelluilla oli mahdollisuus neuvon tai mielipiteen kysymiseen esimieheltä tarvittaessa, mutta vain muutama mainitsi lisäksi pystyvänsä tarvittaessa pohtimaan ja reflektoidaan asioita esimiehensä kanssa.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden vahva toimijuus on hyödyllistä sekä työntekijän hyvinvoinnin että organisaation toiminnan kannalta. Kehittäminen ja muutoksen toteutuminen käytännön työn tasolla edellyttävät niiden työntekijöiden toimijuutta, joiden työtä muutos koskee. Mikäli toimijuutta ei ole, ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelu ei onnistu ja työn-

tekijät sitoutuvat muutokseen huonosti. Tällöin muutos toteutuu huonosti käytännössä. (Vähäsantanen ym. 2017, 61; Hökkä ym. 2017, 45; Törmälä ym. 2015, 14–15.) Keskijohdon toimijuus on tärkeää myös työntekijöiden kannalta, koska keskijohto on työntekijöiden linkki ylempään johtoon.

Haastateltujen kokemukset toimijuudesta vastasivat aiempaa tutkimusta toimijuudesta sosiaalityöstä ja johtamisesta. Haastatellut eivät kuitenkaan maininneet kokeneensa vaientamista, joka on ollut esillä rakenteellista sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Vaientamisen kokemusten puuttuminen saattaa johtua siitä, etteivät haastatellut ole kokeneet vaientamista, mutta myös heidän asemastaan organisaatiossa. Haastatellut kertoivat kokemuksia asemansa ja roolinsa ristiriitaisuudesta ylemmän johdon ja henkilöstön välissä. Haastateltujen toimijuus oli vahvaa niillä osa-alueilla, joilla heillä itsellään oli valtaa organisaation vuorovaikutuksessa. Tämä näkyi siinä, että kaikki haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa sosiaalityön arjessa tehtäviin ratkaisuihin. Henkilöstön ja keskijohdon välinen vuorovaikutuksessa valta vaikutti jakautuvan vuorovaikutuksen eri osapuolten kesken. Sen sijaan resursseja ja erityisesti poliittisia päätöksiä koskevissa asioissa haastateltujen toimijuus oli heikompaa. Keskijohdon ja ylemmän johdon välisessä vuorovaikutuksessa ylemmällä johdolla oli enemmän valtaa kuin keskijohdolla ja vain muutamalla haastatellulla oli mahdollisuus reflektoida ja pohdiskelemaan keskusteluun oman esimiehensä kanssa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa täytyy huomioida se, että tutkimuksessa haastateltiin vain kahdeksaa sosiaalityön keskijohdon edustajaa. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko sosiaalityön keskijohtoa. Haastatellut työskentelivät kuitenkin eri puolella Suomea erilaisissa organisaatiossa ja heidän käsityksissään ja kokemuksissaan oli huomattavasti yhteneväisyyksiä. Tutkimustuloksista voidaan siis muodostaa suuntaa antava kuva sosiaalityön keskijohdon ammatillista identiteettistä ja toimijuudesta.

Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja haastateltavia lähestyttiin suoraan sähköpostitse, jonka jälkeen haastatellut ilmoittivat haluvansa osallistua tutkimukseen. Yleisin syy haastattelusta kieltäytymiseen oli kiire ja suuri työkuorma. Tutkimukseen ovat voineet valikoitua ne henkilöt, jotka ovat kokeneet tutkimuksen aiheen merkittäväksi ja hyödylliseksi oman työnsä ja sosiaalityön kannalta. Toisaalta ne henkilöt, jotka eivät ole kokeneet kiireen keskellä tärkeänä työajan käyttämistä tutkimukseen osallistumiseen tai joilla ei ole ollut työkuorman vuoksi mahdollisuutta osallistua, ovat saattaneet jäädä pois. Tällä on voinut olla vaikutusta tutkimustuloksiin, koska tutkimukseen on voinut valikoitua sellaisia haastateltavia, joilla on enemmän toimijuutta sekä paremmin aikaa ja mielenkiintoa ammatillista identiteettiä ja toimijuutta koskeviin kysymyksiin.

Aineiston hankintaan ja tutkimusaineistoa määrittävät ihmisarvon suojeleluun eli tutkittavien yksityisyyden, itsemääräämisoikeuden ja vahingoittumattomuuden turvaamiseen liittyvät normit. (Kuula 2006, 60.) Tässä tutkimuksessa haastateltuja lähestyttiin suoraan eikä heidän työnantajaorganisaatoltaan haettu tutkimuslupaa osallistujien anonymiteetin turvaamiseksi. Haastatelluille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta tutkimustiedotteesta, jonka he saivat haastattelupyynnön liitteenä. Haastattelutilanteessa haastatelluille annettiin uudelleen tutkimustiedote ja suostumuslomake, jonka allekirjoittamalla he ilmoittivat suostuvansa tutkimukseen. Vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta keskusteltiin ennen haastattelua. Tutkijan täytyy aina harkita sitä, aiheutuuko tutkittaville seurauksia tutkimukseen osallistumisesta. Luottamuksellisuus tulee huomioida litteroinnissa, aineiston analyysissä ja tutkimustulosten raportoinnissa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 20.) Haastatelluille tarjottiin ennen haastattelua mahdollisuutta saada tutkimusraportti luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen julkaisua. Tutkimusraportti lähetettiin luettavaksi kaikille haastatelluille. Haastatellut saivat valita haastattelupaikan ja myös aika sovittiin heidän aikataulunsa mukaan. Haastattelutilanne oli epämuodollinen, ja haastatellut kertoivat kokemuksistaan ja käsityksistään avoimen tuntuisesti.

Haastatellut toivat esille myös organisaation ja ylemmän johdon kannalta kielteisiä kokemuksiaan ja näkemyksiään. Edellä mainittuihin luottamuksellisuuden varmistamiseen liittyviin toimintatapoihin perustuen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää uskottavina. On kuitenkin mahdollista, että haastateltujen asema organisaatiossa tai sosiaalityön ristiriitaiseen asemaan yhteiskunnassa vaikuttavat seikat ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin.

Tutkijan tulkintaan on voinut vaikuttaa hänen oma taustansa sosiaalityön parissa. Tutkija on ammatiltaan sosiaalityöntekijä ja hänellä on noin 15 vuoden sosiaalityön kokemus. Tutkijan taustan vaikutusta pyrittiin häivyttämään jo aiheen ja näkökulman valinnassa, kun aiheeksi valittiin sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti ja toimijuus. Myös teemahaastatteluun valituilla teemoilla pyrittiin vähentämään tutkijan taustan vaikutusta. Myös tutkimusaineistoa tarkasteltiin ammatillisen identiteetin ja toimijuuden teemojen kautta, jotka toivat tutkijalle uuden näkökulman aineiston sisältöön.

Tässä tutkimuksessa sosiaalityön keskijohdon ammatillinen identiteetti oli melko yhtenäinen, mutta kokemukset toimijuudesta vaihtelivat. Haastatellut kokivat, etteivät pysty täysin toteuttamaan ammatilliseen identiteettiinsä sisältyviä arvojaan ja käsityksiään hyvästä sosiaalityön johtamisesta ja kehittamisestä työssään. Haastateltujen käsityksissä johtamisesta korostui horisontaalinen johtaminen, jossa muutoksista neuvotellaan henkilöstön kanssa ja henkilöstön osallisuus nähdään tärkeänä muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Fhramin ja Martinin (2009) mukaan sosiaalityössä on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana käynnistynyt muutos, jossa horisontaalinen johtaminen syrjäyttää NPM:n ylhäältä tapahtuvan, kontrolliin perustuvan johtamisen. Avoimeksi kysymykseksi jää, onko tässä tutkimuksessa haastateltujen sosiaalityön keskijohdon edustajien käsityksissä hyvästä sosiaalityön muutosjohtamisesta kyse tästä muutoksesta. Mahdollista on myös se, ettei NPM:n arvot ole koskaan tulleet osaksi sosiaalityön lähiesimiehinä toimivan keskijohdon ammatillista identiteettiä, vaan ne ovat jääneet organisaation ylemmän johdon arvoiksi. Asiaa voisi selvittää tutkimalla sitä, miten yhteiskunnan vallitsevat arvot vaikuttavat sosiaalityön keskijohdon ammatilliseen identiteettiin.

Jatkossa voisi tutkia sitä, miten sosiaalityön keskijohto uudelleen neuvottelee ammatillista identiteettiään pystyäkseen tekemään työtään riittävän hyvin ja mikä tukisi heidän toimijuuttaan. Jatkossa olisi tärkeää selvittää tarkemmin myös sitä, millaiset asiat organisaatiossa vaikuttavat keskijohdon toimijuuteen ja mikä merkitys keskijohdon toimijuudella on organisaation toimintaan. Lisäksi olisi tärkeää selvittää keskijohdon toimijuuden merkitystä keskijohdon ja henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän toimijuus vaikuttaa organisaation toimintaan sekä työntekijän työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe ovat myös muutokset, jotka tulevat tapahtumaan sosiaalityössä Sote-uudistuksen myötä. Kyseessä on suuri rakenteellinen muutos, joka tulee väistämättä vaikuttamaan myös käytännön työn tekemiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltujen kokemukset toimijuudestaan poliittisten ja lainsäädännöllisten uudistusten suhteen eivät olleet vahvat, vaan niihin koettiin pystyttävän vaikuttamaan kaikkein heikoimmin. Olisi tärkeää tutkia sitä, miten sosiaalityön keskijohdon ja sosiaalityöntekijöiden osallisuus toteutuu tulevaisuudessa ja meneillään olevissa muutoksissa ja millaiseksi he kokevat toimijuutensa. Työntekijöiden toimijuus on välttämätöntä, jotta sosiaalityössä saadaan aikaan sellainen muutos, joka johtaa aidosti asiakaslähtöisen ja vaikuttavan sosiaalityön tekemiseen.

LÄHTEET

- Alvesson M. 1996. *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter co.
- Bauman Z. 2001. *The Individualized Society*. Cambridge: Polity Press.
- Code of Ethics of the National Association of Social Workers. <http://umaine.edu/socialwork/files/2013/02/NASW-Code-of-Ethics.pdf>. Luettu 28.4.2016.
- Coulshed V. & Mullender A. 2006. *Management in Social Work*. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Creswell J. W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.
- Derby E. 2010. *From Big Boss to Servant Leader: Becoming an Agile Manager*. <http://www.slideshare.net/estherderby/from-big-boss-to-servant-leader-becoming-an-agile-manager-5651090>. Luettu 29.3.2016.
- Eduskunta. Valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnetin lausunossa eduskunnalle. https://www.eduskunta.fi/FI/lakiensaattaminen/valiokunnat/sosiaali-ja-terveysvaliokunta/sotelausunnot/Documents/HE_324_2014_100215_Sosnet_H%C3%A4m%C3%A4l%C3%A4inen.pdf. Luettu 29.4.2016.
- Eteläpelto A, Hökkä, P., Paloniemi S. & Vähäsantanen K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen. Hankkeen taustaa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylän yliopisto, 17–31.
- Eteläpelto A., Vähäsantanen K., Hökkä, P. & Paloniemi S. 2013. What is Agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Eräsaari L. 2009. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma? Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.): *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 67-90.
- Frahm K. A. & Martin L. L. 2009. From Government to Governance: Implications for Social Work Administration. *Administration in Social Work* 30 September 2009, Vol.33(4), p.407-422.

- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hughes M. & Wearing M. 2017. Organisations and Management on Social Work: Everyday Action for Change. London: Sage Publications.
- Hökkä P. & Vähäsantanen K. 2014. Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17 (2), 131–153.
- Hökkä P., Vähäsantanen K., Paloniemi S. & Eteläpelto A. 2017. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 34–48.
- Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. 2001. Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Kuula A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1573. Sosiaalitutkimuksen laitos.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lane, J-E. 2000. *New Public Management*. London and New York: Routledge.
- Mänttari-Van Der Kuip, M. 2013. Julkinen sosiaalityö markkinoistumisen armoilla? *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (1), 5–19.
- Payne, M. 2006. *What Is Professional Social Work?* Bristol: The Policy Press.
- Pohjola, A., Laitinen M. & Seppänen, M. 2014. Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena. Teoksessa Pohjola, A., Laitinen M. & Seppänen M. (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö*. EU: Unipress, 9–13.
- Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylä: SoPhi.
- Sennet, R. 2004. *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Tampere: Vastapaino.
- Sosiaalihuoltolaki 2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidp1042672>. Luettu 10.1.2017.

- Sote- ja aluehallintouudistus. Sote-uudistuksen tavoitteet. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>. Luettu 29.4.2016.
- Suomen perustuslaki 1999. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Luettu 19.2.2017.
- Syrjä, V. 2010. Vanhusten asumispalvelujen kilpailuttamiskokemukset. Raportti 35/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Tiitinen, L. & Kauppi, A. 2014. Viisi vaientamisen tapaa. Sosiaalialan työntekijöiden julkiseen viestintään kohdistuvat sananvapauden rajoittamisen ja vaientamisen käytännöt. *Oikeus* 43 (2), 125–146.
- Tiitinen, L. & Lähteinen, S. 2014. Julkisen viestinnän keinoilla toteutetun rakenteellisen sosiaalityön tavoitteet. Teoksessa Pohjola, A., Laitinen M. & Sepänen M. (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö*. EU: Unipress, 191–212.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, J. 2005. Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology* 35, 1–22.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.
- Vanhala, S. 2011. Career orientations of women middle managers. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. ja Vanhala, S. *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Hanken School of Economics, 30–37.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.
- Vähäsantanen, K. & Billet S. 2008. Negotiating Professional Identity. Teoksessa Billet, S., Harteis C & Eteläpelto, A. *Emerging Perspectives of Workplace learning*. Rotterdam: Sense Publishers. 35–49.
- Vähäsantanen, K., Eteläpelto, A., Paloniemi, S. & Hökkä, P. 2017 *Toimijuus ja oppiminen ohjelmistoammattilaisten työssä*. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. *Ammatillinen toimijuus. Rakennetta, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 49–64.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Työtehtävät ja työkokemus

1. Mikä on ammattinimikkeesi?
2. Mitä nykyisiin työtehtäviisi sisältyy?
3. Kuinka paljon sinulla on työkokemusta sosiaalityön esimiestehtävästä?
4. Kuinka paljon sinulla on sosiaalityön työkokemusta?

Ammatillinen identiteetti

5. Mikä on mielestäsi sosiaalityön tehtävä?
6. Mikä on oma tehtäväsi sosiaalityön esimiehenä?
7. Millaisia kokemuksia sinulla on sosiaalityön kehittämisestä?
 - a. Millaista on mielestäsi hyvä sosiaalityön kehittäminen?
 - b. Millainen on oma roolisi esimiehenä työn kehittämisessä ja muutosprosessissa?
 - c. Millainen toivoisit oman roolisi esimiehenä olevan työn kehittämisessä ja muutosprosessissa?
8. Mitä on mielestäsi erityisen tärkeää ottaa huomioon työn kehittämisen johtamisessa?

Toimijuus

9. Millaiseksi koet omat vaikutusmahdollisuutesi sosiaalityön esimiehenä?
 - a. Mihin voit/et voi vaikuttaa?
 - b. Mitä koet alaistesi sinulta odottavan?
 - c. Mitä koet esimiestesi sinulta odottavan?
 - d. Millaista tukea saat alaisiltasi, miten?
 - e. Millaista tukea saat esimiehiltäsi, miten?
 - f. Millaista palautetta saat alaisiltasi, miten?
 - g. Millaista palautetta saat esimiehiltäsi, miten?
10. Millaisia johtamiseen liittyviä haasteita olet kohdannut?
 - a. Miten olet pyrkinyt selviytymään haasteista?
 - b. Millaiseksi koet omat vaikutusmahdollisuutesi haastavissa tilanteissa?

Taustatiedot

11. Mikä on ikäsi?
12. Mikä on koulutuksesi?
13. Onko sinulla täydennyskoulutusta?

Liite 2

TUTKIMUSTIEDOTE

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus: Opiskelen aikuiskasvatustiedettä Jyväskylän yliopistossa ja olen ammatiltani sosiaalityöntekijä. Teen pro gradu -tutkielmaa sosiaalityön lähiesimiesten sosiaalityön muutoksen johtamiseen liittyvistä kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimuksen kohteena ovat keskijohdon esimiehet, jotka työskentelevät sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehinä kuntasektorilla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää 1) millaisia kokemuksia sosiaalityön lähiesimiehillä on sosiaalityön johtamisesta ja kehittämisestä, 2) millaista sosiaalityön lähiesimiesten käsitysten mukaan on hyvä sosiaalityön johtaminen ja kehittäminen. Pro gradu -tutkielmani ohjaaja on Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatustieteen professori Anneli Eteläpelto.

Tutkimuksen kulku, vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus: Tavoitteena on haastatella 7-10 kuntasektorilla työskentelevää sosiaalityön lähiesimiestä. Haastattelut toteutetaan touko-syyskuussa 2016. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Haastattelu kestää noin 30-60 minuuttia ja haastattelupaikka sekä aika voidaan sopia haastateltavan toivomusten mukaisesti. Haastattelu tallennetaan äänitiedostona, joka kirjoitetaan tekstitiedostoksi haastattelun jälkeen. Tekstitiedostosta jätetään pois osallistujien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet ja muut sellaiset tiedot, joista osallistujan voi tunnistaa. Haastattelut numeroidaan (N1, N2, ... tai M1, M2, ...). Työpaikkojen tai paikkakuntien nimiä ei missään vaiheessa tutkimusta tuoda esille. Äänitiedosto tuhoetaan heti sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi. Tutkimus sisältää suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimuksen tulokset julkaistaan pro gradu -tutkielmassa, joka on valmistuttuaan saatavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta sekä verkkosivuilta. Tutkimus voidaan pyydettäessä lähettää ennen julkaisua sähköpostitse osallistujille luettavaksi.

Tutkimukseen osallistuminen: Pyydän teitä osallistumaan tutkimukseeni ja ilmoittamaan minulle mahdollisimman pian halukkuudestanne osallistua. Ennen haastattelua jokainen osallistuja saa allekirjoitettavakseen erillisen suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta. Vastaan mielelläni tarvittaessa tutkimukseen tai siihen osallistumiseen liittyviin lisäkysymyksiin.

Opiskelija (lisätietoja tarvittaessa):

Miia Lehto

miia.m.lehto@gmail.com

0400 454 233

Tutkielman ohjaaja:

Anneli Eteläpelto, professori

anneli.etelapelto@jyu.fi

Liite 3

OSALLISTUJAN SUOSTUMUSLOMAKE

Tutkimukseen osallistuja on saanut tarvittavat tiedot osallistumisesta tutkimukseen erillisellä tutkimustiedotteella. Tutkimus on Miia Lehdon kasvatustieteen maisteritutkintoon sisältyvän pro gradu-tutkielman haastattelututkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sosiaalityön lähiesimiesten kokemuksia ja käsityksiä sosiaalityön johtamisesta ja kehittamisestä. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla keskijohdon esimiehiä, jotka työskentelevät kuntasektorilla sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehinä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuvien nimiä tai muita tunnistetietoja ei mainita tutkimuksen kuluessa eikä tutkimusraportissa. Myöskään työpaikkojen tai paikkakuntien nimiä ei tutkimuksessa tuoda esille. Tutkimukseen osallistuvat suostuvat siihen, että haastattelut tallennetaan äänitiedostoksi. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tietoonsa tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua. Valmis pro gradu -tutkielma julkaistaan Jyväskylän yliopiston kirjaston verkkosivuilla sekä on luettavissa yliopiston kirjastolla.

Allekirjoittamalla tämän suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistuja vahvistaa hyväksyvänsä edellä mainitut asiat.

Osallistujan allekirjoitus:

Minä, _____,
vahvistan, että osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Olen lukenut edellä kirjoitetun tekstin sekä tutkimustiedotteen, ja ymmärrän tutkimuksen tarkoituksen ja luonteen.

Päiväys:

Allekirjoitus:

Tutkijan allekirjoitus:

Minä, _____,
vakuutan, että olen kertonut tutkimuksestani haastateltavalle ja korostanut tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuutta.

Päiväys:

Allekirjoitus:

Tutkimusluvasta on tehty kaksi kappaletta, joista toinen jää haastateltavalle ja toinen Miia Lehdolle.