

MILLAISTA TUKEA SOSIAALITYÖNTEKIJÄT ODOTTAVAT ESIMIEHELTÄÄN?

- Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden tuen tarve

MARIA SILVER
Tampereen yliopiston Porin yksikkö
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2010

Tiivistelmä

TAMPEREEN YLIOPISTO

Porin yksikkö

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

SILVER, MARIA: *Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään?*

– Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden tuen tarve

Pro gradu -tutkielma, 66 sivua, 2 liitesivua

Sosiaalityö

Marraskuu 2010

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, millaista tukea kunnan sosiaalitoimistossa työskentelevät sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan työpaikoilla lisätä sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä, jaksamista ja parantaa työssä pysymistä. Tutkimukselle asetettiin neljä tutkimuskysymystä: 1) Mitä sosiaalityöntekijät tarkoittavat ja miten he ymmärtävät esimiehen tuen? 2) Millaista tukea sosiaalityöntekijät saavat työhönsä esimieheltään? 3) Missä tilanteissa sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa tukea? 4) Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään? Tutkimus keskittyy tuen tarpeeseen sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kolmen Varsinais-Suomen kaupungin sosiaalitoimistossa touko-kesäkuun aikana vuonna 2010. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin tekemällä kolme fokusryhmähaastattelua. Haastatteluun osallistui 17 sosiaalityöntekijää. Tutkimus analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen tuki on tärkeää kaikille sosiaalityöntekijöille. Esimiehen tuki on laajasti ajateltuna sitä, että esimies on kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa sosiaalityöntekijöiden käytettävissä. Esimies on työssä taustatuki, jolta voi kysyä apua, neuvoa ja toimintaohjeita tilanteissa, joissa työntekijän oman keinot loppuvat. Esimiehen odotetaan johtavan työyksikköä, kantavan vastuun sen toiminnasta ja ohjaavan työntekijöitä. Esimiehen odotetaan myös toimivan sosiaalityöntekijöiden asioiden ajajana suhteessa organisaation johtoon, asiakkaisiin ja muihin toimintasektoreihin.

Tutkimus osoitti, että sosiaalityöntekijät saavat liian vähän tukea esimieheltään. Sosiaalityöntekijät tarvitsisivat enemmän tukea työnkuormittavuuden hallintaan ja konkreettisten asiakastilanteiden hoitoon. Lisäksi he tarvitsevat avointa vuorovaikutteista keskustelua esimiehen kanssa. Sosiaalityöntekijät toivovat, että esimies olisi aidosti kiinnostunut sekä substanssista että kaikista työntekijöistä. Esimiehen toivotaan antavan työstä palautetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että esimiehillä on liian vähän aikaa alaisilleen. Tutkimuksessa saadun tiedon avulla esimiehet voivat toivottavasti paremmin vastata sosiaalityöntekijöiden tuen tarpeeseen ja kehittää organisaation toimintakulttuuria työntekijöitä tukevammaksi. Tulevaisuudessa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota sekä työntekijöiden että esimiesten työnkuormittavuuteen ja työssä jaksamisen tukemiseen. On myös huomioitava, että monimuotoisella sosiaalityön työkentällä tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan onnistumiseen vaikuttaa työyhteisön kaikkien jäsenten toiminta. Hyvä johtaminen on aina jossain määrin jaettua ja kollektiivista.

Asiasanat: asiantuntijuus, sosiaalityö, asiantuntijatyön johtaminen, sosiaalinen tuki ja esimiehen tuki

Abstract
UNIVERSITY OF TAMPERE
Department in Pori
Faculty of Social Sciences

MARIA SILVER: What kind of support do social workers expect from their supervisors?

- The need of support for employees in expert organizations

Master's Thesis, 66 pages. 2 appendix pages

Social work

November 2010

The aim of this thesis was to investigate what kind of support social workers in a municipality's social office expect from their supervisors. With the help of the information obtained, it is possible to increase social workers' job satisfaction and will and ability to continue working, and to enhance their retention. Four research questions were posed in the study: 1) What do social workers mean by and how do they understand support by a supervisor? 2) What kind of support do social workers receive from their supervisors? 3) In what kind of situations do social workers feel that they need support? 4) What kind of support do social workers expect from their supervisors? The research focuses on social workers view of the need for support.

The study was carried out in the social offices of three cities in Finland Proper during May-June 2010. The material for the qualitative research was gathered in three focusgroupinterviews. Seventeen social workers participated in the interviews. The results were analyzed by content analysis.

According to the research results, the support of the supervisor is important to all social workers. The support by the supervisor consists broadly speaking of the supervisor being available to the social workers in all circumstances related to the work. The supervisor is a background support whom one can ask for help, advice, and instructions in situations in which one's own means are exhausted. The supervisor is expected to lead the work unit, take responsibility for its activities, and give guidance to the workers. The supervisor is also expected to act as an advocate for the social workers with respect to the management, customers, and other work sectors of the organization.

The research indicated that social workers receive too little support from their supervisors. Social workers would need more support in the management of workloads and in handling of concrete customer situations as well as more open interactive discussion with the supervisor. Social workers wish that supervisors were genuinely interested in the substance and in all workers. The supervisor is also expected to give feedback on the work.

Based on the investigation, one can conclude that supervisors have too little time for social workers. With the help of the information gathered, supervisors are hopefully better able to respond to the need of support by their subordinates and to develop the operating culture in the organization to be more supportive of the employees. In the future one needs to pay more attention to understanding the demands of the work and supporting the ability and will to continue in the work for both the workers and the supervisor. One has also to take into account that the activities of all partners in the work community impact the achievement of the objectives in the multifaceted social work sector. Good leadership is always shared and collective to some extent.

Key words: social work, management of expert work, social support, support by supervisor

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN TUKI TYÖSSÄ.....	5
2.1 ASIANTUNTIJUUS.....	5
2.2 SOSIAALITYÖ JA ASIANTUNTIJUUS.....	11
2.3 ASIANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN.....	16
2.4 ASIANTUNTIJOIDEN ODOTUKSET ESIMIEHELLE.....	21
2.5 SOSIAALINEN TUKI.....	23
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	28
3.2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA AINEISTONKERUU MENETELMÄ.....	29
3.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.4 HAASTATTELUTILANNE KÄYTÄNNÖSSÄ.....	34
3.5 AINEISTON ANALYYSI.....	36
3.6 TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS.....	38
4. ESIMIEHELTÄ SAATAVAN TUEN MERKITYS SOSIAALITYÖNTEKIJÖLLE.....	40
4.1 MITÄ ESIMIEHELTÄ SAATAVA TUKI ON?.....	40
4.2 MILLAISTA TUKEA ESIMIEHELTÄ SAADAAN?.....	43
4.3 MILLAISTA TUKEA ESIMIEHELTÄ TOIVOTAAN?.....	45
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
LÄHTEET.....	58
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Muuttuva työympäristö vaatii työntekijöiltä entistä enemmän sopeutumista ja muutosvalmiutta sekä johtajilta yhä enemmän taitoa johtaa. Muun muassa toteutettava kunta- ja palvelurakennemuutos muuttaa nykyisiä työkäytäntöjä selvästi. Työelämän muutoksista puhuttaessa ja niihin reagoimisessa esille nousee usein käsite asiantuntijuus. Organisaatioissa joudutaan miettimään, mikä on niiden ydinosaamistaan ja millaista asiantuntijuutta sen ylläpitäminen ja vahvistaminen edellyttää.

Asiantuntijaorganisaation tunnistaa siitä, että se tuottaa uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. Asiantuntijaorganisaation palvelut ovat yleensä aineettomia palveluja, joiden perusluonteena on neuvoa ja ohjata asiakasta yksilöllisesti. (Sipilä 1991, 15.) Asiantuntijaorganisaation henkilöstö koostuu akateemisesti koulutetuista ammattilaisista (professionaaleista), ja organisaation riippuvuus heistä on suuri. Asiantuntijuus on korkeatasoista tietämiseen perustuvaa osaamista ja ammattitaitoa. Asiantuntijalle on tyypillistä, että hän on erityisen kiinnostunut omasta erityisalueestaan, hän pitää itsenäisestä työroolista ja hän on halukas kehittämään omaa osaamistaan. (Laitinen 2004, 22, 30.)

Sosiaalityö on kokonaisvaltaista ihmisten, perheiden ja ryhmien selviytymistä tukevaa, ylläpitävää tai korjaavaa muutostyötä (IFSW 2000). Sosiaalityö on käytännössä kulttuuritekijöiden ja yhteiskunnallisen tilanteen mukaan vaihteleva kokonaisuus ja ilmiökenttä, jolle on tunnusomaista kokonaisvaltainen näkökulma yksilön ja yhteisöllisen ympäristön suhteisiin (Rostila 2001, 10). Sosiaalityö on näköalapaikka seurata yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia ihmisten elämään, työhön ja selviämiseen. Sosiaalityölle on tyypillistä ainutkertaisuus; asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat. (Aho 1999, 314–315.)

Anneli Pohjola (2007) kuvaa sosiaalityötä toiminnaksi, jossa sosiaalisissa tilanneyhteyksissä tavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti toimintakontekstin kokonaisuus ja sen keskenään kietoutuneet osatekijät. Hänen mukaansa asiantuntijuus pohjautuu kykyyn yhdistää monia tietoperustoja kokonaisuudeksi. Jokaisella

työntekijällä pitäisi olla riittävästi osaamista ja kykyä soveltaa olemassa olevaa tietoa sekä kyky löytää eri tilanteisiin sopivat toimintatavat ja yhteistyökumppanit. Sosiaalityön haasteena on yhdistää asiakkaan voimavarat ja ammattilaisen asiantuntijuus (Rostila 2001, 10). Sosiaalityössä asiantuntijuus on erityisesti sosiaalisen ymmärtämiseen pohjautuvaa osaamista ihmisten arkielämän murrostilanteiden tukemiseksi (Pohjola 2007, 17).

Työn haasteet ja vaatimusten kasvat, kun yhteiskunta muuttuu nopeasti ja ongelmat monimutkaistuva. Myös julkisen sektorin eteen tulevat haasteet käyvät yhä hankalemmiksi ratkaista (muun muassa henkilöstöpula ja taloudenhallinta). (Katso esimerkiksi Raunio 2009, Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2004:15) Työkentän monet muutokset asettavat työntekijöille ja heidän ammattitaidolleen haasteita. Tällöin myös tuen tarve työssä korostuu. Pro gradu -tutkimuksessani on tarkoituksena selvittää, millaista tukea asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät työntekijät tarvitsevat työssään. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, millaista tukea työntekijät odottavat esimieheltään. Olen kiinnostunut tietyn asiantuntijaorganisaation eli sosiaalitoimen työntekijöiden tuen tarpeesta.

Sosiaalitoimen asiantuntijaorganisaation johtaminen asettaa haasteita johtamiselle. Sosiaalijohtajat tarvitsevat erilaisia johtamistapoja johtamisessaan, koska sosiaalialan organisaatiot ovat usein monialaisia ja –muotoisia. Johtajalta edellytetään kykyä toimia organisaation kaikilla tasoilla, eri ammattikuntien edustajien ja asiakkaiden kanssa. Sosiaalityön johtamisessa edellytetään jatkuvaa ympäristön muutokseen, yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin vastaamista. Sosiaalijohtajalle syntyy helposti ristipaineita kunnan poliittisten ja taloudellisten päätösten, sosiaalialan valtakunnallisen ohjauksen ja alan ammatillis- eettisten tavoitteiden toimintakentässä (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 30). Sosiaalitoimen johtajiin kohdistetaan monia odotuksia, kun asiantuntijuuden ohella toiminnan johtamisessa odotetaan ja edellytetään ammattimaista johtamista niin sanottua yleisjohtamista. Yleisjohtamiseen kuuluu muun muassa voimavarojen koordinoitua, yleishallinnointia, henkilöstöjohtamista, muutoksen ja talouden johtamista sekä vastaamista tehokkuuden vaatimukseen. (esimerkiksi Niiranen 1994; 2010.)

Pauli Juutin (1989) ja Kristiina Laitisen (2004) tekemien tutkimusten mukaan asiantuntijat odottavat esimiehiltään tukea. Työskennellessäni sosiaalityön kehittämistehtävissä esimiehen tuki nousi usein esille sosiaalityöntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Se, mitä sosiaalityöntekijät tällä esimiehen tuella tarkoittivat, jäi hieman epämääräiseksi. Tuesta puhutaan yleisesti, mutta sitä ei konkretisoida. Tarkoitukseni on tässä pro gradu -tutkimuksessani selvittää, mitä tällä esimiehen tuella sosiaalityöntekijät tarkoittavat. Toimin itse tällä hetkellä sosiaalitoimessa esimiehenä, mikä syventää kiinnostustani aiheeseen.

Pro gradu -tutkimukseni tavoitteena on saada tietoa siitä, millaista tukea sosiaalitoimen työntekijät saavat, odottavat ja tarvitsevat esimieheltään. Kvalitatiivinen tutkimusote on tutkimusongelmani näkökulmasta sopiva lähestymistapa, koska pyrkimyksenä on saada syvällistä tietoa sosiaalityöntekijöiden tuen tarpeesta. Tavoitteena on saada käytännön sosiaalityötä tekevien ajatukset esimiehen tuesta esille. Tutkimukseni tarkoituksena on vastata kysymykseen, millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään.

Tutkimuksesta saatavan tiedon avulla voidaan toivottavasti tulevaisuudessa lisätä sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä, jaksamista ja parantaa työssä pysymistä (katso esimerkiksi Elo ja Leppänen 1997). Nykyisin sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus koko maan sosiaalitoimissa on suurta. Tämän vuoksi on tärkeää saada suoraa tietoa sosiaalityöntekijöiltä siitä, millaisen esimieheltä saatavan tuen turvin he katsoisivat pysyvänsä ja jaksavansa paremmin työssään.

Pro gradu -tutkimukseni teoreettisessa osassa (luvussa 2) tarkastelen asiantuntijuutta, johtamista ja sosiaalista tukea. Erityisesti keskityn asiantuntijuuteen sosiaalityössä ja sosiaalityön johtamiseen. Ensimmäisessä luvussa (luku 2.1) kerron yleisesti, millaisia ovat asiantuntijaorganisaatiot ja siellä työskentelevät asiantuntijat. Toisessa luvussa (luku 2.2) käsittelen sosiaalityön asiantuntijuutta monikontekstisena ilmiönä ja professiona. Luvussa 2.3 esittelen asiantuntijaorganisaation johtamista kahden eri johtamismallin avulla sekä kuvaan sosiaalityönjohtamisen erityispiirteitä ja haasteita. Luvussa 2.4 käsittelen asiantuntijoiden odotuksia esimiehelle. Koska esimiehiltä odotetaan muun muassa tukea työhön, tarkastelen myös sosiaalisen tuen käsitettä

suhteessa esimiehen tukeen (luku 2.5).

Luvussa 3 kerron pro gradu -tutkimukseni toteutuksesta. Aluksi esittelen tutkimuskysymykset (luku 3.1) ja luvussa 3.2 kerron tutkimukseni metodologisista valinnoista ja aineiston keruusta. Seuraavaksi luvussa 3.3 kuvaan tekemäni tutkimuksen toteutusta kolmessa Varsinais-Suomen kaupungin sosiaalitoimessa. Luvussa 3.4 kerron, miten haastattelutilanteet toteutuivat käytännössä. Luku 3.5 käsittelee sitä, miten olen analysoinut keräämäni aineiston. Tutkimusaineiston luotettavuutta ja yleistettävyyttä pyrin arvioimaan luvussa 3.6.

Luvussa 4 esittelen tutkimustulokset. Aluksi kuvaan sosiaalityöntekijöiden ajatukset esimiehen tuesta. Keskittyen siihen, miten he ymmärtävät esimiehen tuen (luku 4.1). Luvussa 4.2 kerron, millaista tukea sosiaalityöntekijät saavat nyt. Viimeisessä luvussa (luku 4.3) esittelen sosiaalityöntekijöiden näkemykset siitä, millaista tukea he toivovat ja odottavat esimieheltään.

Luvussa 5 kokoan yhteen tutkimukseni keskeiset käsitteet ja tulokset sekä kerron tekemäni johtopäätökset. Tarkastelen esimieheltä saatavaa tukea muun muassa sosiaalisen tuen käsitettä apuna käyttäen.

2. SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN TUKI TYÖSSÄ

Tässä luvussa kerron pro gradu -työni teoreettiset lähtökohdat ja avaan tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet. Aloitan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen luomisen käsittelemällä ensin asiantuntijuuden erityispiirteitä yleisesti ja kuvaamalla lyhyesti kollektiivista asiantuntijuutta (luku 2.1). Asiantuntijuuden tarkastelu kiinnittää sosiaalityön asiantuntijatyöksi ja luvussa 2.2 tarkastelen tarkemmin asiantuntijuutta sosiaalityössä ja sosiaalityön kehittymistä professioksi. Sosiaalityön asiantuntijuuden tarkastelulla haluan korostaa sosiaalityön asiantuntijuuden erityispiirteitä. Kerron myös, miten sosiaalityön asiantuntijuus näyttäytyy tehtyjen tutkimusten valossa. Tämä asiantuntijuuden yksityiskohtainen tarkastelu luo pohjaa asiantuntijaorganisaation johtamisen käsittelylle. Asiantuntijoiden johtamista tarkastelen kahden yleisen johtamismallin avulla (luku 2.3). Tarkemmin keskityn kuvaamaan sosiaalityön johtamisen laaja-alaisuutta, koska se asettaa vielä moninaisemmat haasteet sosiaalityön johtamiselle. Luvussa 2.4 tarkastelen asiantuntijoiden kohdistamia odotuksia työhönsä liittyen. Erityisesti kuvaan sitä, millaisia odotuksia työntekijät asettavat esimiehelle ja esimieheltä saatavalle tuelle. Esimieheltä saatavaa tukea on mahdollista tarkastella sosiaalisen tuen käsitteen avulla ja siksi avaan sosiaalisen tuen käsitteen viimeisessä luvussa luku (2.5.)

2.1 ASIANTUNTIJUUS

Asiantuntija on henkilö, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa tai taitoa (Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2008, 85). Asiantuntijuus on sekä yksilön, profession että rakenteellisten yksikköjen, kuten organisaatioiden ja verkostojen ominaisuus (Lehtinen ja Palonen 1997, 119). Asiantuntemuksen käsite liittyy voimakkaasti tietoon. Ruohotien ja Hongan (2003, 17) mukaan taito, kvalifikaatio, kompetenssi, kyky, kapasiteetti, tehokkuus ja taitavuus ovat käsitteitä, joilla voidaan kuvata ammatillista huippuosaamista ja asiantuntijuutta.

Asiantuntijuus voidaan ymmärtää monin tavoin. Se perustuu tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemuksiin. Asiantuntija on henkilö, joka hallitsee hyvin tietyt erityistaitoja ja -tietoja edellyttävät asiat. Keskeistä on, että osaaminen on sosiaalisesti tunnustettua. Toisin sanoen asiantuntijuus on sosiaaliseen kontekstiin sidottu ilmiö. (Remes ym. 1995, 2.)

Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla. Asiantuntijaorganisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, jossa asiantuntijoiden määrä suhteessa muihin työntekijöihin on suuri. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita. Asiantuntija on asiantuntijapalveluiden tuottaja. Näitä palveluja ovat yleensä aineettomat palvelut, jotka ovat perusluonteeltaan neuvovia tai ohjaavia. (Sipilä 1991, 15, 17, 23.) Asiantuntijaorganisaatiossa käytetään pitkälle koulutetun henkilöstön osaamista vaativien ja yksilöllisten ongelmien ratkaisuun. Asiantuntijaorganisaatio on tietoyhteisö, joka muokkaa, luo ja välittää tietoa sekä mahdollisesti myy sitä. (Maunola 1997, 11.)

Sipilä määrittelee (1991, 23) asiantuntijaorganisaation seuraavien piirteiden perusteella:

- Työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua.
- Organisaatio tuottaa uutta.
- Henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri.
- Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.

Asiantuntijat eivät ole mikään yhtenäinen ryhmä, vaan asiantuntijaryhmien sisällä ja välillä on suuria eroja (Sipilä 1991, 13). Asiantuntijat ovat itsenäisiä yksilöitä, jotka hoitavat tehtävänsä itse, kun yhteisistä päämääristä ja reunaehdoista on sovittu (Maunola 1997, 78). Asiantuntijat ovat ammatillisesti kunnianhimoisia erityisalueestaan innostuneita osaajia, jotka pyrkivät syventämään tietämystään ja kokemustaan. He haluavat päteä alallaan, erikoistuvat mielellään ja hakeutuvat usein itsenäiseen työrooliin sekä arvostavat saamaansa tunnustusta. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 86.) Asiantuntijat osaavat käyttää, löytää ja rajata työssään

vastaantulevia kysymyksiä ja etsiä tutkittuun tietoon perustuvia erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tässä mielessä asiantuntijat käyttävät tutkivaa työtettä työssään. (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 14.) Esa Konttinen (1997, 52) täsmentää, että professionaalinen asiantuntijuus on tieteellisen tiedon hallintaa käytäntöön soveltamisen näkökulmasta.

Asiantuntijan kokonaistietämys koostuu kolmesta komponentista: formaalista, praktisesta ja metakognisesta tiedosta. Formaalin tieto on perinteistä oppikirjatietoa, tietoa, joka on julkista, näkyvää ja helposti kommunikoitavaa. Formaalin tieto hankitaan koulutuksessa, ja se toimii perustana ja tartuntapintana kokemuksen myötä karttuvalle praktiselle tiedolle. Praktinen tieto on kokemuspohjaista, toiminnallista, henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvaa, situationaalista ja kontekstuaalista tietoa. Praktinen tieto on usein äänetöntä ja hiljaista. Metakognitiivinen tieto liittyy ajatteluun, omaan toimintaan ja sen ohjaukseen sekä itse reflektioon. Asiantuntijan toiminnassa metakognitiivisen tiedon tehtävänä on integroida ja suodattaa formaalin ja praktisen tiedon käyttöä. (Eteläpelto 1997, 98–99, Tynjälä & Nuutinen 1997, 184.)

Asiantuntijan toiminnassa painotetaan usein niin sanotun hiljaisen tiedon merkitystä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan toimintaan sisältyvää sanatonta ja ei-käsitteellistä tietoa. Hiljainen tieto voi olla yksilöllistä tai vuorovaikutuksessa syntynyttä tietämystä. Se kehittyy yleensä pitkän kokemuksen tuloksena ja näkyy ulospäin taitavana ja osaavana toimintana. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72–73.)

Asiantuntijuuden toiminnalliset taustat ovat tiede, professio ja instituutio. Työtä tehdään tiedon, ammatillisen osaamisen ja organisaation muodostamissa toimintayhteyksissä. Mukaan kytkeytyy valtaa ja vastuuta, yhteiskunta- ja ihmiskäsityksen punnitsemista, eettisiä velvoitteita sekä yhteistyösuhteita. (Pohjola 2007, 13.) Asiantuntijuus syntyy vaivannäön tuloksena ja ajan myötä saavutetusta kokemuksesta, usein myös yrityksestä ja erehdyksestä. Asiantuntijuuden rakentumiseen tarvitaan teoreettista opiskelua ja kokemuksen karttumista. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 86.)

Anneli Eteläpelto (1992, 22–31) on kuvannut asiantuntijan osaamisen seuraavasti:

- Asiantuntijan tieto on laaja-alaista, ja hän hallitsee yhteiskunnallisen viitekehyksen. Asiantuntijalla on yrittäjähenkkinen työote ja asenne työhön. Hänellä on kykyä siirtyä tehtävästä toiseen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Asiantuntijalla on kyky kehittää omaa työyhteisöään ja organisaatiotaan.
- Asiantuntijalla on muutosvalmiutta. Muutosvalmius ilmenee joustavuutena ja reflektiivisyytenä sekä oman työskentelyn kriittisenä arviointina ja analyysinä. Asiantuntija on myös sitoutunut jatkuvaan oppimisprosessiin ja itsetuntemuksen kasvuun.
- Asiantuntija pystyy kehittämään käytäntöjä tieteellisesti perustelemalla. Hän luo toimintaa ohjaavaa käyttöteoriaa, joka perustuu omakohtaisen kokemuksen työstämisen yhteydessä syntyneeseen toiminnan käsitteelliseen ja laaja-alaiseen hallintaan.
- Asiantuntija hallitsee vuorovaikutus-, viestintä- ja yhteistyötaidot. Nämä taidot edistävät sekä asiakaslähtöisyyden, oman itsenäisen toimintakyvyn että persoonallisen kasvun toteutumista.

Asiantuntemus ei ole absoluuttista, vaan sitä on monenlaista ja se on luonteeltaan suhteellista. Asiantuntija tietää muita enemmän omalta alaltaan, hänellä on vaadittu tutkinto ja hän voi antaa virallisia lausuntoja. Asiantuntija tekee luovaa työtä; hän osaa analysoida tilanteita, tehdä johtopäätöksiä ja kehittää suunnitelmia, joilla meneillään oleva tilanne tai ongelma voidaan ratkaista. Asiantuntijatyö liittyy vaikeasti analysoitavien ongelmien ratkaisuun ja uusien asioiden luovaan kehittämiseen. (Sipilä 1991, 15, 18–19.) Asiantuntijuus ei ole saavutettu ominaisuus tai olotila, vaan se vaatii jatkuvaa kasvua ja kehitystä. Asiantuntijuuden kehittyminen perustuu jatkuvaan asiantuntijuuden arviointiin (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 86). Ammatillinen pätevyys lisääntyy kokemuksen ja jatkuvan tiedonhankinnan ja oppimisen kautta. On huomioitava, etteivät kokemus ja koulutus takaa asiantuntijuutta, mutta asiantuntijuus on mahdollista rakentaa niiden varaan. (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 17.)

Refleksiivisyys liitetään kiinteästi asiantuntijuuteen. Asiantuntija tarvitsee reflektiivistä arviointikykyä monimutkaisissa ongelmanratkaisuisissa, joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä ratkaisuja. Tiedon kontekstuaalisuuden ymmärtäminen ja kyky tehdä vertailuja eri vaihtoehtojen kesken, on keskeistä ratkaistaessa monimutkaisia ongelmia. Monimuotoisessa ja kompleksisessa yhteiskunnassa on tärkeää, että asioita pystytään tarkastelemaan eri näkökulmista ja ratkaisujen seurantaikutuksista pystytään keskustelemaan. (Pirttilä-Backman 1997, 218–223.) Erityisesti tämä näkyy sosiaalityössä, jossa asioita on tarkasteltava monista eri näkökulmista ja hyvin nopeastikin muuttuvissa tilanteissa.

Asiantuntijapalveluihin liittyy usein riskejä, epävarmuutta ja pelkoja asiakkaan näkökulmasta muun muassa, koska asiakas ei pysty arvioimaan saamansa asiantuntijapalvelun tasoa vaan joutuu luottamaan palvelun tuottajaan (asiantuntijaan). Näkemuserot asiantuntijan ja asiakkaan voivat olla hyvinkin suuria. (Sipilä 1991, 15–16.) Näkemuseroja syntyy, kun asiantuntija, esimerkiksi sosiaalityöntekijä, pyrkii ajattelemaan asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti ja asiakas puolestaan saattaa ajatella asiaa vain yhdestä näkökulmasta tai hyvin lyhyellä jännteellä. Ymmärrykseen saattaa vaikuttaa myös yhteisen kielen puuttuminen.

Vaikka yksittäisen asiantuntijan toiminnan perusta nojaa vankkaan yksilöosaamiseen, niin asiantuntijana toimiminen on yhä enemmän muiden toimijoiden varassa ja myös mitä suurimmassa määrin kollektiivista. Hyvä asiantuntijatyö edellyttää aikaisempaa voimakkaampaa nojautumista sosiaalisesti jakautuneeseen älykkyyteen ja osaamiseen. Jaana Parviainen ja Niina Koivunen ovat artikkelissaan Kollektiivinen asiantuntijuus - kymmenen kysymystä (2004) määritelleet kollektiivisen asiantuntijuuden lyhyesti: kollektiivinen asiantuntijuus on osaamista yhdessä. Lähtökohtana on se, että työyhteisön jäsenten yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa. Parviaisen ja Koivusen mukaan kollektiivinen asiantuntijuus ei edellytä sitä, että asiantuntijat työskentelisivät päivittäin yhdessä, vaan tehtävien hoito voi organisoitua myös verkostomaiseen tapaan.

Niina Koivunen (2005, 32–45) nostaa kollektiivista asiantuntijuutta jäsentävässä tutkimuskatsauksessaan esille seitsemän tekijää, joilla voidaan määrittää kollektiivista asiantuntijuutta:

- 1) Kollektiivisen osaamisen muodostumiselle ovat tärkeitä toimijalähtöiset yhteisesti jaetut rutiinikäytännöt.
- 2) Kunkin työntekijän yksilöllisyyden ja autonomian kunnioittaminen ja säilyminen on yhtä merkittävässä roolissa yhdessä jaettujen käytäntöjen kanssa.
- 3) Asiantuntijoiden on haluttava ja osattava jakaa omaa osaamistaan ja tietämystään toisten kanssa. Jakamiseen ja anteliaisuuteen kannustava ilmapiiri vaatii luottamista ja avoimuutta. Tiedon ja osaamisen vastavuoroisen jakamisen kautta kaikki siihen osallistuvat hyötyvät.
- 4) Omaa osaamista jaetaan toisille parhaiten tarinoiden avulla. Kun kerrotaan omasta näkökulmasta jonkin ongelman tai haastavan työtilanteen ratkaisusta, on mahdollista välittää tuntemuksia, kontekstuaalista tietoa ja havainnollisia yksityiskohtia, joiden avulla toisen on mahdollista oppia ja päästä osalliseksi osaamista vaatineesta tilanteesta.
- 5) Kollektiivista asiantuntijuutta edistää erityisten, osaamista ja ajattelua ”sekoittavien” käytäntöjen ja tilojen luominen. Tilat voivat olla fyysisiä paikkoja tai sitten väliaikaisia tiloja, kuten vierailijoita tai eri tiimien yhteistapaamisia. Olennaista näiden ”sekoittamoiden” aikaansaamisessa on uusien heikkojen verkostoyhteyksien syntyminen, joiden kautta yhteisön vakiintuneita arvoja, totuuksia ja ajattelutapoja on mahdollista ravistella ja muuntaa.
- 6) Merkityksellisiä ovat myös konkreettisen työn tuotokset ja käsityön merkitys. Asiantuntijatyö ei ole siis pelkkää kognitiivista toimintaa (kuten saatetaan ajatella), vaan keskeistä on aikaansaannos ja oman käden jälki siinä. Esimerkiksi konkreettinen näyttäminen, mallin tekeminen tai kirjoitus fläppitaululla ovat parhaita tapoja havainnollistaa muille omaa jäsentymässä olevaa ajatusta.

- 7) Kollektiivisen osaamisen muotoutumisen perustana ovat asiantuntijoiden työympäristön löyhästi organisoidut tai väljät toimintarakenteet. Kevyt rakenne vaatii yksilöiltä pitkälle kehittyntä osaamista, ammattitaitoa ja vastuuta omasta toiminnastaan.

Kollektiivinen asiantuntijuus rakentuu avoimuuden, vastavuoroisuuden ja luottamuksen varaan, jolloin oman edun tavoittelu väistyy yhteisten asioiden ja niin sanotun suuremman hyödyn tieltä. Yksilön osaaminen muodostaa kollektiivisen asiantuntijuuden perustan, mutta nykyisissä verkostomaisissa ja yhteistoimintaa edellyttävissä työtehtävissä yksilöllinen asiantuntijuus ei enää riitä, vaan tarvitaan yhdessä osaamista. (Parviainen & Koivunen 2004.)

Kollektiivisuuden merkitys korostuu nykyisin työympäristöissä, kun rakenteet, instituutiot ja toiminta asiantuntijoiden ympärillä ja välillä ovat muuttuneet tai ovat muuttumassa. Näin on myös sosiaalityössä. Sosiaalityön asiantuntijuus pohjautuu kykyyn yhdistää monia tietoperustoja kokonaisuudeksi, eikä yksilöllinen asiantuntijuus enää ehkä riitä ratkaisemaan asiakkaiden monimutkaisia ja muuttuvia tilanteita, vaan tarvitaan yhä useammin kollektiivista asiantuntijuutta.

2.2 SOSIAALITYÖ JA ASiantuntijuus

Sosiaalityötä ja asiantuntijuutta sosiaalityössä määritellään eri tavoin sen mukaan, mistä näkökulmasta asioista lähestytään. Sosiaalityö ja sen asiantuntijuus ovat sidoksissa omaan aikaansa, yhteiskuntaansa ja siinä toteutettaviin muutoksiin. Sosiaalityön kansainvälinen liitto IFSW (International Federation of Social Work) hyväksyi kokouksessaan vuonna 2000 sosiaalityön kansainvälisen määritelmän, jonka Ilmari Rostila (2001, 9) on suomentanut seuraavasti:

"Sosiaalityö on hyvinvoinnin edistämiseen pyrkivää sosiaalista muutostyötä, ongelmaratkaisutyötä ja ihmisten toimintavoiman kasvattamista. Sosiaalityö tekee interventioita ihmisen ja ympäristön vuorovaikutukseen ihmisen toimintaa ja sosiaalisia järjestelmiä koskevia teorioita soveltaen, Sosiaalityö rakentuu sosiaalioikeuksien ja sosiaalisten oikeuksien periaatteille."

Suomalainen sosiaalityö on alusta asti ollut vahvasti kytköksissä yhteiskunnallisen järjestelmän määrittelemiin tehtäviin ja toimintatapoihin, mikä on mahdollistanut sosiaalityön ammatillisena toimintana. Ammatillistuminen tarkoittaa joidenkin yhteiskunnallisten tehtävien siirtymistä ammattityöntekijöiden hoidettavaksi. Näitä ovat työt, jotka vaativat ammatillista koulutusta. Ammatillistumisen edetessä odotetaan syvempiä ja eriytyneempiä ammattitaitoja ja ammatinharjoittamiselle asetetaan erityisehtoja. Näin ammatista kehittyä professio, jolloin korostetaan koulutuksen ja tietoperustan merkitystä. (Raunio 2004, 6, 30–31; Raunio 2009, 32–33.)

Yliopistokoulutuksesta on käytännössä tullut sosiaalityön ammatillisen toiminnan perusta (Raunio 2009, 34). Sosiaalityön koulutuksen alkuna voidaan pitää Helsingin Yhteiskunnallisessa korkeakoulussa vuonna 1942 aloitettua köyhäinhoidon ja lastensuojelun työntekijöiden koulutusta. Tampereen yliopistossa vuonna 1966 aloitettiin sosiaalihuollon linja, joka on nähty merkitsevän sosiaalityön koulutuksen alkamista ylempänä korkeakoulututkintona. Ammatillistumiselle tärkeää on ollut 1980-luvun alussa toteutunut sosiaalityön koulutuksen nostaminen yliopistolliselle tasolle. Suomessa sosiaalityön tieteellistä tutkimusta ja opetusta tehtiin aluksi sosiaalipolitiikan osana. Sosiaalityö eriytyi 1990-luvulla sosiaalipolitiikasta omaksi oppiaineekseen ja tutkimusalakseen. Pyrkimyksenä oli irtaantua sosiaalipolitiikan edustamasta järjestelmäkeskeisyydestä ja keskittyä selkeästi ammatilliselle toiminnalle merkitykselliseen tietoon ja osaamiseen. Tärkeäksi koettiin huomion kiinnittäminen sosiaalityön menetelmällisiin valmiuksiin, erityisosaamiseen ja joustavuuteen. (Raunio 2004, 34–36.)

Sosiaalityön ammatillistumisessa on nähtävissä piirteitä, joilla tavoitellaan professioasemaa. Nämä ammatit pyrkivät saavuttamaan kehittyneitä asiantuntija-ammattia eli professiota määrittäviä ominaisuuksia koulutuksessa, erikoistuneessa

tietoperustassa ja ideologisessa perustassa. Professionaalisuuden tavoitteluun viittaa pyrkimys koulutustason kohoamiseen ja sitominen yliopistolliseen tutkintoon. Tavoitteena on tieteellinen ammatillistuminen eli ammatillisen toiminnan perustaminen tieteellisen tutkimuksen tuottamaan tietoon. Sosiaalityön ammatillistuminen ja professionaalisuus ovat vahvasti riippuvaisia sosiaalityön yhteiskunnallisesta tehtävästä ja julkisen vallan tuesta. (Raunio 2009, 32.)

Sosiaalityön professionaalisuudesta voidaan puhua ainakin siinä mielessä, että sosiaalityön koulutus on korkeakoulutasoista (Raunio 2009, 33). Ajatus sosiaalityön professionaalisuudesta esiintyy myös suomalaisissa sosiaalityön määritelmässä. Esimerkiksi sosiaalityön yliopistokoulutuksen yksiköiden muodostama yhteistyöverkoston NOSNETin määritelmässä:

Sosiaalityöllä tarkoitetaan sosiaalityöntekijän yliopistokoulutuksen saaneen ammattihenkilön toimintaa, joka perustuu tieteellisesti tutkittuun tietoon, ammatillis-tieteelliseen osaamiseen ja sosiaalityön eettisiin periaatteisiin. Sosiaalityöllä vahvistetaan hyvinvointia edistäviä olosuhteita, yhteisöjen toimivuutta sekä yksilöiden toimintakykyisyyttä. Työ on yksilöiden, perheiden, ryhmien ja yhteisöjen sosiaalisten ongelmien tilannearviointiin ja ratkaisuprosesseihin perustuvaa kokonaisvaltaista muutostyötä, joka tukee ihmisten selviytymistä. (Sosnet 2003/2010)

Sosiaalityö on vahvistanut asemaansa professionaalisuutena, mikä on merkinnyt arvojen ja tiedon korostamista toiminnan lähtökohtana (Raunio 2004, 6.) Suomessa sosiaalityö ei ammatillisena toimintana samaistu ahtaasti ymmärrettyyn asiakkaan kanssa työskentelyyn, vaan sosiaalityö liittyy muun muassa sosiaalisten ongelmien seurantaan ja raportointiin, palvelujen kehittämiseen, tiedonmuodostukseen sekä sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamiseen (Raunio 2004, 37).

Sosiaalityöntekijöiden professionaalisuudesta on eriäviä mielipiteitä. Tavallisesti näkemyksissä painotetaan eroja sosiaalityön ja perinteisten professioiden välillä vetoamalla tieteen ja ammatin sekä teorian ja käytännön ongelmallisena pidettyyn suhteeseen. (esimerkiksi Mutka 1998, 37; Rostila 2001, 18.) Edellä kuvatuista

näkemyseroista huolimatta sosiaalialaan liittyy tiukasti asiantuntijuuden käsite. Synnöve Karvinen-Niinkoski (2005) on määritellyt, että asiantuntijuus sosiaalityössä on moniulotteista työn kohteena olevien ilmiöiden ja prosessien kokonaisuuden arvioinnin, suunnittelun ja koordinoinnin valmiutta. Sosiaalityön asiantuntijuus on työntekijän omien kokemusten ja lähtökohtien sekä työn muuttuvien ja monimutkaisten ehtojen pohjalta tapahtuvaa ammatillisten toimintamallien arviointia, luovaa uudistamista ja tiedontuotantoa. Sosiaalityön asiantuntijuus on monikontekstista, joustavaa, vastuullista ja aloitteellista.

Anneli Pohjola (2007, 6–18) on pohtinut artikkelissaan Merkintöjä sosiaalityön asiantuntijuudesta sosiaalityön asiantuntijuutta seuraavasti: ”Sosiaalityön toimintakenttä on hyvin laaja ja tarvittavan asiantuntemuksen alueet vaihtelevat yksilöllisestä yhteiskunnalliseen ja arkielämän jäsentymisestä sosiaalipoliittisiin järjestelmiin sekä lainsäädännön periaatteista sosiaalisten ongelmien monimuotoisuuteen. Sosiaalityön asiantuntijuus pohjautuu kykyyn yhdistää monia tietoperustoja kokonaisuudeksi”. Pohjolan mukaansa sosiaalityön asiantuntijuudessa tulisi enemmän nostaa esille kontekstuaalisen tiedon merkitystä, koska sosiaalityö on toimintaa sosiaalisissa tilanneyhteyksissä, joissa jäsenetään toimintaympäristö kaikkine osatekijöineen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tieto rakentuu olosuhdetietoon ja toimintayhteyksiin ja kytkeytyy näihin suhteessa aikaan, paikkaan, kulttuuriin, yhteisöihin ja vuorovaikutukseen. Asiantuntijuudessa on aina kysymys jostakin erityistä toiminnallisesta suhteesta. (Pohjola 2007, 6–18.)

Tutkijat Fook, Ryan & Hawkins (2000, 21–37) ovat tutkimuksessaan pelkistäneet sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet seuraavasti:

- 1) sisällöllinen tieto
- 2) toiminnallinen tieto
- 3) taidot
- 4) arvot
- 5) kontekstuaalisuus
- 6) refleksiivisyys
- 7) laaja-alainen visio
- 8) joustavuus

- 9) tiedon tuottamiseen liittyvän tutkimuksellisen teorian käyttö
- 10) tilannesuuntautuminen
- 11) ammatillinen tarkastelunäkökulma.

Tässä asiantuntijuuden kokonaisuudessa korostuu tietoperusta, eettisyys, taidollisuus, paikka- ja tilanneanalyysi sekä henkilökohtainen ja ammatillinen näkemys. Sosiaalisuuteen kietoutuva asiantuntijuus on osaamisalueiden yhteinen teema (sisältää myös voimakkaan eettisen ja henkilökohtaisen eetoksen). Sosiaalityöntekijät ovat sosiaalisten ilmiöiden asiantuntijoita. (Pohjola 2007, 9.)

Sosiaalisen asiantuntijuuden käsitettä voidaan pitää liian laajana ja vaativana käsitteenä yhden ammattikunnan haltuun otettavaksi (Pohjola 2007, 14). Martin Ryan, Bill Healy ja Noel Renouf (2004, 21–37) ovat tutkineet sosiaalityön asiantuntijuutta haastavia kysymyksiä. Ensimmäinen haaste asiantuntijuudelle on tiedon merkitys. Sosiaalityössä tarvitaan monenlaista erityistietoa työn kohdeongelmasta, asiakkaan tilasta, työmenetelmistä ja palvelujärjestelmästä. Toisen haasteen muodostavat vaativat ja kovat tilanteet, joihin sosiaalityöntekijät joutuvat työssään. Työn perushaasteena sosiaalityössä (kolmas haaste) on se, että sosiaalityöntekijät ovat asiakkaita varten. Neljänneksi haasteeksi nousee työn monimutkaisuus ja vaikeus. Viidentenä haasteena on "toimiminen kivenä kengässä", mikä tarkoittaa sitä, että sosiaalityöntekijöiden tehtävänä on vaikuttaa palvelujärjestelmiin asiakkaiden tarpeiden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden pohjalta. Toisin sanoen kyse on siitä, miten järjestelmät muokataan paremmin ihmisiä palveleviksi. Kuudes ja viimeinen haaste liittyy sosiaalityön asemoitumiseen palvelujärjestelmässä. (Haaste on nimetty kymmenen kierrosta systeemin kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että on tehtävä kymmenen kierrosta järjestelmässä, ennen kuin ymmärtää ja pääsee siihen sisällä.)

Laaja-alaisuutta ja kokonaisvaltaisuutta voidaan pitää sosiaalialan asiantuntijoiden ammatillisena vahvuutena (Aho 1999, 329). Asiantuntijuus sosiaalityössä on aina sidoksissa yhteiskuntaan, ja se rakentuu käytännön toiminnassa tilannekohtaisesti, kun osaamisalueita yhdistetään ja sovelletaan. Kontekstisidonnainen sosiaalityön asiantuntijuus edellyttää myös yhteiskunnallista osaamista (Kilpeläinen ja Sankala

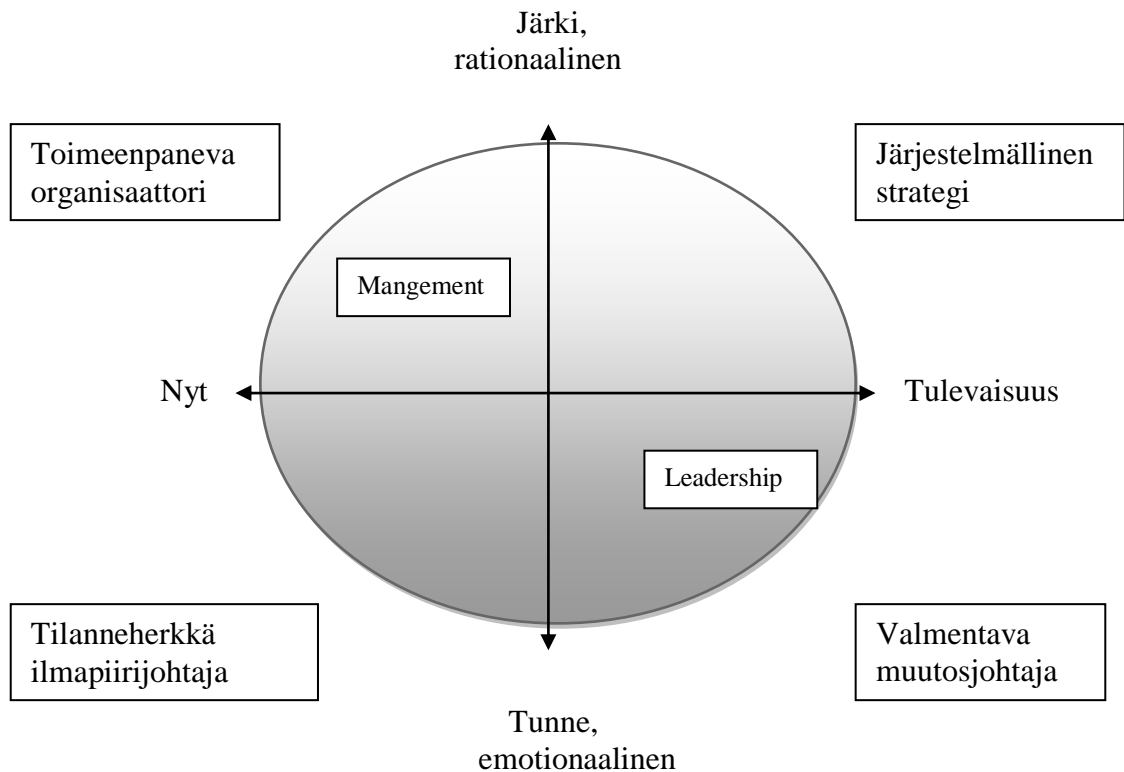
2010, 275). Esimerkiksi asiakkaan arjesta täytyy tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan elämäntilanteeseen ja hyvinvointiin.

2.3 ASiantuntijoiden johtaminen

Vaikka asiantuntijat pystyvät ja haluavat työskennellä itsenäisesti, he tarvitsevat myös johtajaa ja johtamista, mikä pitää organisaation jäsenet yhdessä ja työskentelemässä samansuuntaisesti asetettujen tavoitteiden kanssa. Asiantuntijoiden johtaminen on erilaista kuin perinteinen johtamiskäytäntö (toisin sanoen yleisjohtajuus, jossa johtaminen liitetään ajatukseen ihmisten käsittelystä ja kyvystä johtaa ihmisiä sekä johtaminen erotetaan työnsisällöstä). Tämä asettaa haasteita johtamiselle. Jorma Sipilän (1991, 56–57) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa johtajat tuottavat alaisilleen niin sanottua johtamispalvelua. Alaiset ovat esimiehen johtamispalvelujen asiakkaita, jolloin johtaminen rakennetaan alaisten (asiakkaiden) tarpeiden pohjalta. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella.

Esimiestehtävän ydin on asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinnassa, henkilöstön johtamisessa, visioinnissa, hallinnollisten perusasioiden hoidossa sekä siitä huolehtimisessa, että alaiset (ja organisaatio) pystyvät toimimaan yhdessä ja toteuttamaan perustehtävänsä (Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2008, 109). Organisaation rakenne muodostuu usein esimiesten ja asiantuntijoiden sekä asiakkaiden yhteistyönä. (Kontaktit asiakkaisiin ovat laajat ja asiakkaat voivat tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta.) Organisaatio saavuttaa tuloksensa (toisin sanoen ongelmien ratkaisut saavutetaan) yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Maunola 1997, 10.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 104) ovat mallintaneet asiantuntijoiden ja johtajan johtamisen ulottuvuuksia seuraavasti:



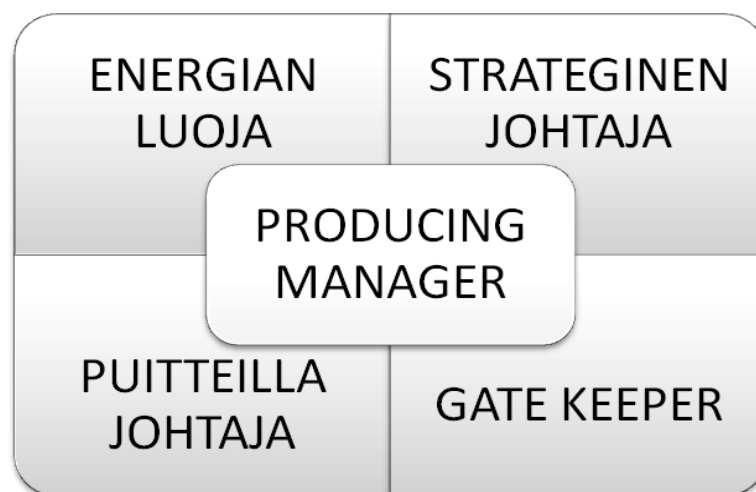
KUVIO 1. Asiantuntijoiden johtamisen ulottuvuudet eli johtamisavaruus (Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2008, 104).

Asiantuntijuus voidaan kuvata joidenkin ulottuvuuksien ääripäiden näkökulmasta. Esimiehen työ on liikkumista niiden ulottuvuuksien välillä. Johtaja voi johtaa siis hyvin eri tavoin. *Toimeenpaneva organisaattori* on johtaja, joka toteuttaa asiat tässä ja nyt. Hän ottaa asiat asioina, analysoi ne ja toimeenpanee ne. Hän organisoii ryhmän ja toiminnan siten, että kaikki sujuu tehokkaasti. *Järjestelmällinen strategi* tarkastelee asioista rationaalisesti. Hän on kiinnostunut tulevaisuuden eri vaihtoehdoista. Hän analysoi toimintaympäristön ja resurssit, määrittää päämäärät ja laatii strategian. Hän kirjaa ajatuksensa papeille ymmärrettävästi huomioiden koko yksikön. *Valmentava muutosjohtaja* on tulevaisuuteen suuntautunut visionisti, joka visioi innostavalla tavalla

yhdessä alaiensa kanssa. Hän pyrkii muutokseen panostamalla tehokkaaseen ja eteenpäin pyrkivään työyhteisöön, muun muassa hän kannustaa alaisiaan hyödyntämään omia vahvuuksiaan. *Tilanneherkkä ilmapiirijohtaja* aistii työntekijöidensä tarpeet ja seuraa heidän hyvinvointiaan ja motivaatiotaan. Hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan. Hän keskustelee ja kuuntelee alaisiaan sekä pyrkii olemaan mahdollisimman hyvin tavoitettavissa ja mahdollisimman paljon läsnä. (Emt. 2008, 104-106.)

Kaikkia eri johtamisen ulottuvuuksia on esimiehissä, mutta viime kädessä on kyse käyttäytymisestä, toimintatavoista ja rooleista, joita esimies toteuttaa johtamisessaan (Emt. 2008, 106). Esimies ei ole yksin se, joka määrää, mitä ja miten tehdään, vaan työntekijät osallistuvat entistä enemmän työnsuunnitteluun ja -kehittämiseen. (Hätönen 1998, 16.) Esimiehen erityishuomiota asiantuntijaorganisaatiossa vaatii muun muassa yksilöiden kunnioittaminen, palkitsemismuodot, informaation jakaminen sekä huomion kiinnittäminen ryhmien muodostumiseen ja toimivuuteen (Maunola 1997, 23).

Jorma Sipilä (1988) on tekemässään tutkimuksessaan Asiantuntijaorganisaation johtaminen Suomessa esittänyt, että asiantuntijoiden johtajalla on erilaisia rooleja johtamisessaan. Johtamisen rooleja on viisi, ja ne on kuvattu seuraavasti:



KUVIO 2. Johtamisen roolit asiantuntija organisaatiossa (Sipilä 1988, 71–72).

- *Strategisen johtajan roolissa* johtaminen toteutuu sisäistetyn strategisen näkemyksen avulla.
- *Energian luojan roolissa* johtajalle kuuluu kiinnostuksen ja innostuksen ylläpito sekä oikeiden arvojen luominen.
- *Puitteilla johtajan roolissa* johtaminen toteutuu johtamisen järjestelmien ja edellytysten luomisen kautta.
- *Gate-keeper eli säätelijän roolissa* johtaja on mahdollisuuksien avaaja, mutta myös vallankäyttäjä, joka jakaa resursseja ja oppimismahdollisuuksia.
- *Production manager eli suorittavan johtajan roolissa* johtaja on työhön osallistuva. Johtaminen tapahtuu omaa esimerkkiä näyttämällä ja osallistumalla yhteisen hankkeen tekemiseen. (Emt. 1988, 71–72).

Jokaisella asiantuntijaorganisaation johtajalla on nämä roolit, mutta painotus vaihtelee sen mukaan, millä organisaatiotasolla johtaminen tapahtuu. Esimerkiksi tulosyksikkötasoa johdettaessa korostuvat energian luojan, puitteilla johtajan ja gate-keeperin roolit. (Sipilä 1991, 72–73.) Esimiehen työssä on huomioitava koko toimintasektori, vaikka johtaisikin yhtä yksikköä. On myös muistettava, että alaisten johtaminen on vain yksi näkökulma johtamisessa (Palsola & Sundvik 2006, 225).

Asiantuntijoiden johtamisen malleista käy selvästi esille se, että asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen ei ole hierarkkista. Mallien mukaan esimiehen on hallittava laajoja kokonaisuuksia, ja hänellä on erilaisia rooleja (tai esimiestyön ulottuvuuksia), kun hän johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Sipilän mukaan roolien painotus vaihtelee sen mukaan, millä organisaatiotasolla johtaminen tapahtuu. Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen mukaan taas kaikilla esimiehillä on johtamisessaan eri ulottuvuuksia sen mukaan millainen johtamisen tilanne on meneillään. Erilaisia johtamismalleja on hyödyllistä tarkastella, koska niiden avulla johtajat voivat arvioida omaa toimintaansa kriittisesti ja löytää ehkä parempia ja toimivampia johtamistapoja sosiaalityön monimuotoisiin tilanteisiin.

Nykyään laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005, 10§) edellyttää sosiaalityön johtajilta riittävää johtamistaitoa. Se, mitä riittäväällä johtamistaidolla tarkoitetaan, ei selviä laista. Sosiaalityöntekijöiden johtaminen on asiantuntijoiden johtamista. Vuokko Niiranen (2004, 226) on todennut, että kiinnostus sosiaalityön johtamisen tutkimukseen on ollut erikoisen niukkaa verrattuna siihen, miten usein hallinto ja johtaminen kuvataan sosiaalityön tekemisen esteeksi. Sosiaalitoimen johtajuuden tutkiminen Suomessa on varsin alussa, mutta siihen on kiinnitetty viime vuosina entistä enemmän huomiota.

Vuokko Niiranen (1994) on tutkinut sosiaalitoimen johtajuutta Suomessa. Hänen mukaansa odotukset sosiaalitoimen johtajille ovat ristiriitaisia; johtajan odotetaan osaavan sekä yleisjohtamisen että olevan oman alansa substanssiosaaja. Voidaan sanoa, että sosiaalialan johtaja työskentelee keskellä eri mekanismeja ja odotuksia (Niiranen ym. 2010, 16). Sosiaalijohtolta odotetaan ammatillista ja eettistä osaamista, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen johtamisen taitoa sekä perustehtävän, hallinnon ja talouden mekanismien tuntemista (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 13). Mielestäni oman haasteensa tuo vielä se, että sosiaalitoimen johtaminen on monitasoista. Sen piirissä on työntekijöitä, asiakkaita ja verkostoja.

Johtaminen edellyttää muun muassa henkilöstön ja asiantuntijoiden johtamista, muutoksen johtamista ja taloudellista johtamistaitoa. Niirasen, Seppänen–Järvelän, Sinkkosen ja Vartiaisen (2010, 15) mukaan sosiaalialan johtamiselle luonteenomaista on

- 1) poliittinen vastuu
- 2) hieman rajoitettu asiakasorientaatio
- 3) lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus
- 4) toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Sosiaalijohtajat työskentelevät rajapinnoilla yhtäältä suhteessa koko kunnan toiminnalliseen ja poliittiseen johtoon ja toisaalta suhteessa omiin työntekijöihinsä ja asiakkaisiinsa. Johtajilta odotetaan paitsi yhteistyökykyä, oman alan ja kunnallisalan lainsäädännön tuntemusta, mutta myös ihmisten johtamisen taitoja ja taitoa pitää

itsensä kunnossa (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 62). Oman kokemukseni mukaan muun muassa työelämän muutokset, henkilöstöpula ja työsuhteiden määräaikaisuus asettavat johtajalle haasteita; miten turvata sekä palveluiden saatavuus että työntekijöiden työssä jaksaminen?

2.4 ASIAANTUNTIJOIDEN ODOTUKSET ESIMIELLE

Niin asiantuntijat kuin me muutkin kohdistamme toisiimme erilaisia odotuksia. Odotukset ovat usein tiedostamattomia. Useimmat odotukset ovat varsin kohtuullisia, mutta odotuksia on yleensä paljon, ja niiden joukossa on monia epärealistisia ja epämääräisiä odotuksia. Jotkut odotukset ovat ääneen lausuttuja, jopa itsestään selvyiksi, jotkut taas ilmaistaan epämääräisesti ja ne on tulkittava ikään kuin rivien välistä. Huomattava osa odotuksista on kuitenkin oman mielikuvituksemme tuotetta. Kuvittelemme, että meiltä odotetaan sitä tai tätä asiaa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 167–169.)

Eri työntekijöiden työhön kohdistuvat odotukset voivat olla ristiriitaisia, ja ne voivat erota toisistaan joskus hyvinkin paljon. Nämä erilaiset odotukset on syytä tunnistaa, samoin kuin niihin liittyvät ristiriidat. Esimerkiksi tulosityksikön johtajalta ylin johto voi odottaa kustannuskuria, kun taas yksikön työntekijät odottavat enemmän työntekijäresursseja. Avoin dialogi on koettu hyväksi keinoksi odotusten tunnistamisessa. Vaikka odotusten tunnistaminen voi olla hyvin vaikeaa, olisi tärkeä pyrkiä sanomaan odotukset selkeästi ääneen, sillä vain odotusten tunnistaminen mahdollista niiden huomioimisen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 167–169, 172.)

Vaikka asiantuntijat ovat erilaisia (ryhminä ja henkilöinä), on heillä kaikilla tiettyjä samankaltaisia odotuksia esimiehelleen. Reijo Maunola toteaa teoksessaan Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä (1997, 20–21, 78), että esimieheltä odotetaan erityisesti palautetta ja sitä, että asiantuntijat huomioidaan. Asiantuntijat haluavat

esitellä työnsä edistymistä, keskustella ja tulla kuulluksi sekä saada palautetta. Asiantuntijaa kannustaa se, että luotetaan hänen omaehtoisuuteensa ja tavoitehakuisuuteensa. Asiantuntijaorganisaation esimieheltä odotetaan, että hän antaa riittävästi toimintavapautta ja tukea.

Kristiina Laitinen (2004) päätyi samaan tulokseen Maunolan kanssa siitä, että itsenäistä työtä tekevät asiantuntijat odottavat esimieheltään toisaalta riittävästi toimintavapautta ja toisaalta riittävästi tukea. Laitisen mukaan esimieheltä odotetaan myös aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja hänen tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Esimiehen odotetaan ryhtyvän heti toimenpiteisiin, jos jotakin yllättävää sattuu. Hänen tulee olla oikeudenmukainen, tasapuolinen ja hänellä on oltava aikaa esimiestoimintaan. (Laitinen 2004, 130.)

Pauli Juuti kirjassaan *Organisaatiokäyttäytyminen - Johtaminen ja organisaation toiminnan perusteet* (1989) on koonnut Suomessa asiantuntijoita koskevien työtyytyväisyystutkimusten tuloksia. Tutkimusten mukaan suomalaiset asiantuntijat odottavat työltänsä, että se on mielenkiintoista, kykyjä vastaavaa, itsenäistä, haasteellista sekä tunnustettua ja arvostettua. Työn odotetaan antavan mahdollisuuden toteuttaa ja kehittää itseään sekä siltä odotetaan jatkuvuutta. Asiantuntijat odottavat oikeudenmukaista kohtelua ja miellyttäviä työkavereita. Esimieheltä odotetaan muun muassa avointa tiedotusta, kunnioitusta, rohkaisua ja tukea työhön.

Vuokko Niirasen mukaan asiantuntijat odottavat sekä itseltään että johtajalta kiinnostusta omaan erityisalueeseen ja itsenäisyyttä työroolissa sekä halua oman osaamisen kehittämiseen. Johtajilta odotetaan tämän lisäksi myös, että heillä on kiinnostusta, aikaa ja tukea työntekijöille. Esimiehen odotetaan keskittyvän strategiseen johtamiseen ja siirtävän omat ammatilliset intressit sivuun, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Niiranen 2008; 2004, 231.)

Organisaation perustehtävän rinnalla johtajan oma ammattiala ja toiminnan sisällöt tuottavat odotuksia toimintaan. Huomioitavaa on myös se, että eri ammattikunnan edustajat odottavat johtajalta oman professionsa ja sen työn tuntemista (Niiranen ym. 2010, 16–17).

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu sosiaalialan johtajaan kohdistuvia odotuksia.



KUVIO 3. Sosiaalialan johtajan ammattiroolin kehä ja odotukset. (Niiranen ym. 2010, 17)

2.5 SOSIAALINEN TUKEA

Sosiaalinen tuki nähdään usein sosiaalisista verkostoista saatavana voimavarana. Sosiaalisten suhteiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa sosiaalista tukea yksilölle. Sosiaalisen tuki on monimerkityksinen käsite, ja sitä on sekä määritelty että mitattu lukuisin eri tavoin. Vaikka sosiaalista tukea on määritelty vuosien mittaan paljon, on määrittelytavoissa selkeitä samankaltaisuuksia. Yleisimmin sosiaalinen tuki

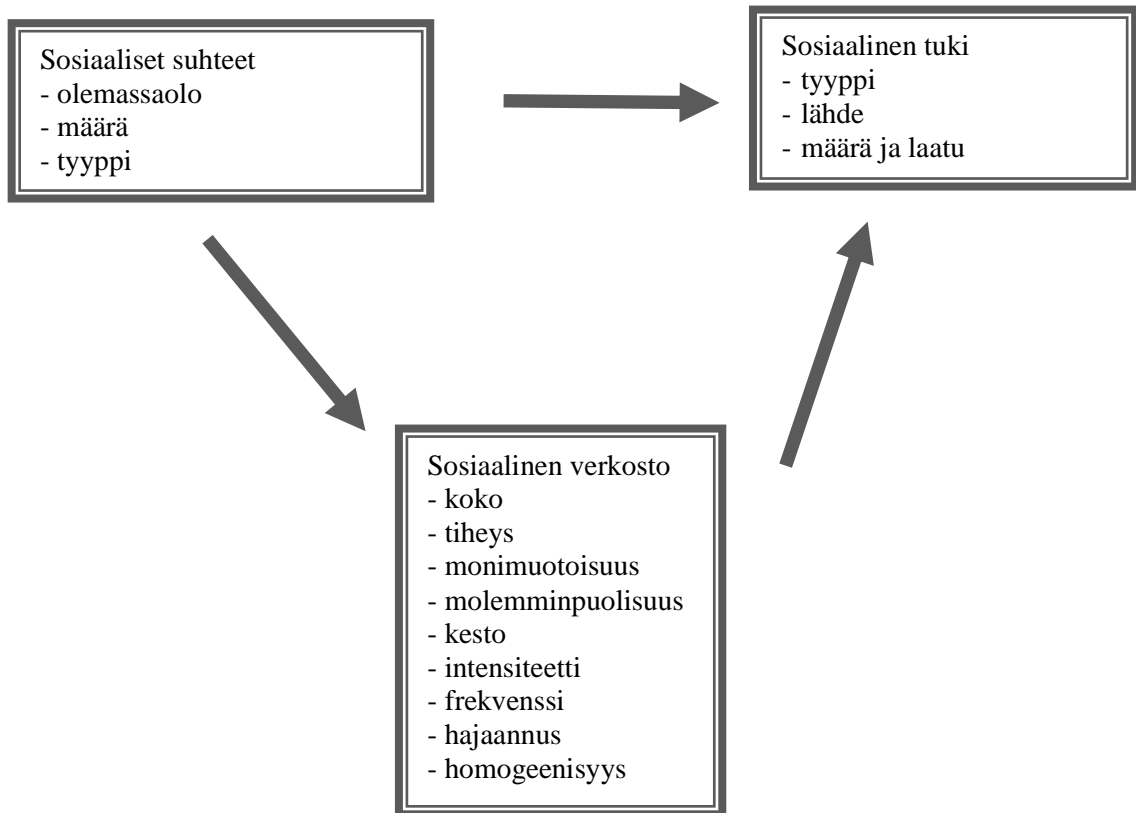
määritellään ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa he antavat ja saavat tukea toisiltaan. Sosiaalisen tuen on todettu edistävän työssä jaksamista, ja sillä on tutkimuksissa havaittu olevan yhteys työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. (Mikkola 2009, 26.)

Kiinnostus sosiaalisen tuen tutkimiseen heräsi Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Sosiaalista tukea alettiin tutkia ensin biolääketieteen, käyttäytymis- ja sosiaalitieteiden alueilla. Tutkimuksen edistyessä 1980-luvulla sosiaalista tukea alettiin määritellä. Sosiaalisen tuen merkitys on yleisesti yhdistetty ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin liittyviin käsitteisiin. (House, Kahn, McLeod & Williams 1985; Salmela 2006, 27.)

Sosiaalinen tuki on vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta ja elämönhallinnasta (Albrecht & Adelman 1987, 19; Mikkola 2009, 30). Tuella on todettu olevan voimakas yhteys yksilön hyvinvointiin. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita työhön liittyvän kuormituksen yhteydestä sosiaaliseen tukeen. Työssä saatavalla tuella on todettu olevan yhteys muun muassa työperäiseen stressiin, työuupumukseen, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Mikkola 2009, 27.)

Sosiaalinen tuki voidaan erottaa muista sosiaalisten suhteiden toiminnoista siinä, että tuen antaja pyrkii tietoisesti auttamaan tuen saajaa. Vaikkakin tuen antaja voi yrittää vaikuttaa tuen saajan ajatuksiin ja käyttäytymiseen, tämä tiedollisen tuen antaminen tapahtuu kuitenkin vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet luottavat toisiinsa ja välittävät toisistaan (Heaney ja Israel 1997, 186). Ihmisten voidaankin nähdä antavan sosiaalista tukea toisilleen kolmesta eri syystä: 1) koska he välittävät toisesta suhteen osapuolesta, 2) koska heille itselleen on hyötyä auttamisesta tai 3) koska heidän sosiaalinen roolinsa velvoittaa heitä auttamaan (Vahtera ja Uutela 1994). Lisäksi sosiaalinen tuki voidaan määritellä esimerkiksi siten, että meillä on ihmisiä, joihin voimme luottaa ja jotka saavat meidät tuntemaan itsemme arvostetuksi, rakastetuksi ja uskomaan, että meistä välitetään (Cohen ja Syme 1985).

Housen Kahn, McLeod:n ja Williams:n (1985) sosiaalisten suhteiden malli on yleisluontoinen, mutta se osoittaa hyvin sosiaaliseen tukeen liittyvien käsitteiden monimuotoisuuden.



KUVIO 4. Sosiaalisten suhteiden osa-alueet (Emt. 1985, 86).

House ym. (1985, 86) jakavat sosiaalisen tuen muodot neljään eri luokkaan. Luokat ovat emotionaalinen (emotional support), arvioiva (appraisal support), informatiivinen (informational support) ja instrumentaalinen tuki (instrumental support). Emotionaalinen tuki on muun muassa empatiaa, henkistä tukea, luottamusta, kuuntelemista ja läsnäoloa sekä rakkautta. Arvioiva tuki sisältää henkilökohtaista palautetta ja sosiaalista vertailua, joka auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaa. Informatiivinen eli tiedollinen tuki pitää sisällään tietoa, neuvoja,

toimintatapoja ja perinteitä, joiden avulla yksilö pystyy paremmin käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmiaan. Instrumentaalinen eli välineellinen tuki on aineellista ja konkreettista apua, kuten työtä ja aikaa. (Katso myös Heaney ja Israel 1997, 186–187)

Esko Kumpusalo (1991, 14) jakaa sosiaalisen tuen muodot viiteen luokkaan seuraavasti:

- 1) aineellinen tuki (tavaroiden ja hyödykkeiden antaminen)
- 2) toiminnallinen tuki (annetut palvelut)
- 3) tiedollinen tuki (ohjeet ja neuvonta)
- 4) emotionaalinen tuki (tunne-elämän tuki, kannustus, empatia ja rakkaus)
- 5) henkinen tuki (tuki aatteellisiin, uskonnollisiin ja filosofisiin kysymyksiin).

Nämä erilaiset sosiaalisen tuen muotojen jaottelut nostavat esille emotionaalisen, arvioivan, tiedollisen ja aineellisen tuen, jotka kaikki ovat merkityksellisiä työntekijöiden työssä jaksamisen kannalta. Kumpusalo erottaa vielä erikseen henkisen tuen, joka Housen mallissa on myös mukana ja sisältyy emotionaaliseen tukeen. Henkisen tuen merkitys korostuu sosiaalityössä, jossa koko ajan ollaan tekemisessä vaikeiden eettisten asioiden kanssa. Tulen tarkastelemaan tutkimusaineistoani Housen mallin mukaan. Pyrin erottelemaan aineistosta, mitä sosiaalisen tuen tukimuotoja sosiaalityöntekijät nyt saavat ja millaista tukea he odottavat jatkossa esimieheltään.

Kinnunen (1998) on todennut, että työssä viihtymisen kannalta keskeisempiä seikkoja on sosiaalisen tuen saaminen muilta. Sosiaalinen tuki on työntekijästä ja tämän työssä selviämistä välittämistä, ja sen lähteinä työssä ovat esimies ja muut työntekijät. Osittain sosiaalista tukea voivat antaa myös asiakkaat palautteen muodossa. Huomioitavaa on se, että sosiaalista tukea on vaikea antaa tuntematta lainkaan toista. Sosiaalinen tuki vaikuttaa siihen, miten työyhteisön yksittäinen jäsen kokee itsensä työntekijänä ja oppijana jatkuvasti muuttuvassa työympäristössään. Sosiaalisen tuen saamiseen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen vaikuttavat osaltaan yrityskulttuuri, arvot ja johtaminen.

Leena Mikkola (2009) on tehnyt tutkimuksen Sosiaalinen tuki työssä: katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Hän on tutkinut, millä tavoin sosiaalista tukea

työyhteisöissä on tutkittu ja mitä sosiaalisesta tuesta tällä hetkellä tiedetään kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden perusteella. Mikkolan tutkimuksen tarkastelussa oli 24 empiirisen tutkimuksen artikkelia, jotka on julkaistu 2000-luvulla. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisöstä saatavalla tuella on tärkeä merkitys siihen, kuinka yksilö voi hallita työperäistä kuormitustaan, stressiä, työuupumusta ja selviytymistä. Tutkimukset osoittavat, että sosiaalisella tuella, erityisesti johtajalta saadulla tuella, on merkitystä työperäisen kuormituksen hallinnalle. Johtajalta saatu tuki näyttäisi vaikuttavan jonkin verran työssä jaksamiseen. Myös työtovereilta saadulla tuella on merkitystä työmäärän hallinnassa. Johtajan ja johtamisviestinnän rooli on nähty tärkeäksi, kun tarkastellaan organisaatioon kuulumista ja työtyytyväisyyttä. On kuitenkin muistettava, että yksilön käsityksiin organisaatiosta vaikuttavat monet tekijät, muun muassa henkilökohtainen vuorovaikutus työn ulkopuolella. Johtajan tukea antava viestintäkäyttäytyminen, erityisesti ongelmakeskeisyys, spontaanisuus ja neutraalisuus näyttäisivät ennustavan myös transformatiivista johtamista (muuttava johtaminen) organisaatiossa. (Mikkola 2009, 35–37, 39.)

Vaikka sosiaalisella tuella on positiivinen yhteys kuormituksen hallintaan, se ei välttämättä ole tehokkain selviytymiskeino kuormittavasta tilanteesta. Omdahlin ja Fritzin (2006) tulosten mukaan sosiaalisen tuen hakeminen ei ole merkitsevästi yhteydessä selviytymiseen. Sen sijaan työyhteisön ongelmallisista suhteista syntyvän kuormituksen hallinnassa, niiden ratkaiseminen ja uudelleen arvioiminen toimivat tehokkaina selviytymisstrategioina. Singhin (2000) tutkimuksessa työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työtehtäväänsä oli merkitsevämpi tekijä työuupumuksen ehkäisemisessä kuin johtajalta saatu tuki. (Mikkola 2009, 36.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen pro gradu -tutkimukseni toteutusta. Aluksi esittelen tutkimukseni neljä tutkimuskysymystä (luku 3.1). Luvussa 3.2 kuvaan käytettyä tutkimusmenetelmää eli fokusryhmähaastattelua sekä kerron siitä, miksi valitsin juuri ryhmähaastattelun tutkimukseni tiedonkeruumenetelmäksi. Tämän jälkeen selvitän (luku 3.3), miten toteutin tutkimukseni kolmen kaupungin sosiaalitoimessa sekä luonnehdin, millaisia sosiaalityöntekijöitä haastatteluun osallistui. Luvussa 3.4 tarkastelen käytännön ryhmähaastattelutilannetta tutkimusaiheen näkökulmasta, jonka jälkeen kuvaan tutkimusaineiston analyysin lähtökohtia (luku 3.5). Lopuksi luvussa 3.6 pohdin tutkimukseni yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Sosiaalijohdon työntekijöiltä edellytetään monenlaista osaamista johtamisessa. Heillä tulee yleisen johtamisosaamisen ohella olla myös substanssietoa ja pätevyyttä. Sosiaalijohtajan pitää hallita henkilöstön, asiantuntijoiden ja muutoksen johtaminen sekä omattava taloudellista johtamistaitoa. Vaikka asiantuntijat ovat erilaisia, heillä on kaikilla tiettyjä samankaltaisia odotuksia esimiehelleen (katso esimerkiksi Maunola 1997; Laitinen 2004). Tutkimukset kertovat, millaisia odotuksia esimiehelle asetetaan. Työntekijöiden odotukset ovat moninaiset, ja niihin vastaaminen on haasteellista. Asiantuntijat odottavat esimieheltään mahdollisuutta keskustella työnsä etenemisestä, he haluavat tulla kuulluksi, saada palautetta sekä riittävästi toimintavapautta ja tukea työhönsä. Itse olen kiinnostunut siitä, millaisia odotuksia sosiaalityöntekijät asettavat esimiehen tuelle.

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni on selvittää, millaista tukea kunnan sosiaalitoimistossa työskentelevät sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään. Keskityn sosiaalityöntekijöiden näkökulmaan tuen tarpeesta. Pyrin selvittämään

sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä ja asenteita tuen tarpeesta sosiaalityössä haastattelujen avulla. Tarkoituksena on selvittää esimieheen kohdistuvat odotukset. Etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä sosiaalityöntekijät tarkoittavat ja miten he ymmärtävät esimiehen tuen?
- 2) Millaista tukea sosiaalityöntekijät saavat työhönsä esimieheltään (nykyisin)?
- 3) Missä tilanteissa sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa tukea?
- 4) Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat (tuen laatua) esimieheltään?

3.2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA AINEISTONKERUU MENETELMÄ

Tutkimukseni perustuu laadulliseen tutkimusaineistoon. Valitsin kvalitatiivisen lähestymistavan tutkimukseeni, koska en pyri yleistykseen, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä kokemusta konkreettisissa yhteyksissä. Halusin tutkimuksessani selvittää mahdollisesti heikosti tiedostettuja asioita (arvostuksia, ihanteita ja perusteluja) ja kokemuksia. Tarkoituksena oli selvittää tutkittavaa aluetta ja saada kuvaavia esimerkkejä esimiehen tuesta. Tavoitteenani oli ymmärtää haastateltavia ja löytää selityksiä heidän käyttäytymiselleen ja mielipiteilleen. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja siinä suositaan ihmistä tiedonhankinnan välineenä. Siksi oli tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tiesivät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä oli kokemusta asiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuus on se, että se tekee näkyväksi todellisen elämän tapahtumia ja paljastaa tosiasioita. (Denzin & Lincoln 2005, 3; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun. Haastattelutavaksi valitsin fokusryhmähaastattelun. Fokusryhmähaastattelu on vakiintunut termi, vaikka samasta menetelmästä käytetään myös nimityksiä ryhmähaastattelu ja ryhmäkeskustelu. Koska ryhmähaastattelu

perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen, se sopii metodiksi tutkimukseeni, koska haluan, että tutkittavien sosiaalityöntekijöiden näkemykset, mielipiteet ja "ääni" pääsevät esille mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 7, 48.)

Fokusryhmähaastattelussa tieto kerätään ryhmäkontekstissa. Ryhmähaastattelu on jäsentynyt keskustelutilaisuus, johon on kutsuttu tietty joukko ihmisiä keskustelemaan ennalta valitusta aiheesta. Haastattelulle on ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteet, toisin sanoen haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Ryhmähaastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin, ja usein se keskittyy hyvin kapeaan aiheeseen. Keskustelutilaisuus on vapaamuotoinen, eikä sitä ole tarkasti määritelty esimerkiksi kysymysten osalta. Ryhmähaastattelu kestää tietyn ajan (yleensä 1,5–2h). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Valtonen 2005, 223–224.)

Fokusryhmähaastattelun etuna on se, että tutkijan vaikutus haastattelun kulkuun ei ole niin merkittävä kuin yksilöhaastatteluissa, koska teemat nousevat esiin ryhmän tuottamina. Etuna on, että vuorovaikutus haastattelijan kanssa jää vähäiseksi ja puolestaan ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus korostuu. (Patton 1990, 335; Sulkunen 1990, 264.) Ryhmähaastattelu on tehokas haastattelumenetelmä, koska sen avulla voi saada monien henkilöiden mielipiteen yhtä aikaa esille (Sulkunen 1990, 264).

Sosiaalisessa kontekstissa kerätyn aineiston etuna on myös se, että siinä nousee esiin teemoja eri tavalla ja laajemmin kuin yksilöhaastattelussa. Osallistujat keskustelelevat siitä, miten he ymmärtävät joitakin asioita, millaisia kokemuksia heillä on ja miten he suhtautuvat erilaisiin asioihin. Ryhmäläiset voivat arvioida omia mielipiteitään suhteessa muiden mielipiteisiin, mikä pakottaa osallistujat tarkentamaan ja kommentoimaan omia puheenvuorojaan. Etu on siinä, että kerätty aineisto rakentuu aidosti haastateltavien henkilöiden kokemuksista käsin. Ryhmähaastattelu sallii tutkittavien henkilöiden luontevan ja vapaan reagoinnin, jolloin ryhmän jäsenten vastaukset ja kommentit vievät keskustelua kyseessä olevasta teemasta eteenpäin. Toisten puheenvuoroihin reagoiminen on myös menetelmän suurimpia vaaroja. Ryhmässä hyvin helposti joku osallistuja ryhtyy tahtoen tai tahtomattaan hallitsemaan käytyä keskustelua. Vastaavasti joku osallistuja jää helposti syrjään keskustelusta.

(Eskola & Suoranta 1998, 98; Hirsjärvi & Hurme 1993, 8, 48–50; Patton 1990, 334; Sulkunen 1990, 264.)

Ryhmäkeskustelua kuvataan usein vilkkaaksi arkipäivän keskusteluksi, mutta se voi olla myös piinallisen jännittyntä (Valtonen 2005, 224, 232). Ryhmäläisten tuttuus esimerkiksi työyhteisössä voi nostaa esiin sisäiset jännitteet ja estää joidenkin asioiden esiin tulon haastattelutilanteessa. Keskustelussa tuodaan esille harkitusti tai pidetään salassa omia ajatuksia. Hyvin harvoin keskustelu on täysin avointa. Myös se, että tutkija osallistuu keskusteluun, vaikuttaa väistämättä keskustelun luonteeseen. (Patton 1990, 334.) Ryhmäkeskustelu heijastaa siten ehkä enemmän kollektiivista mielipidettä kuin yksilöllistä mielipidettä.

Menetelmän heikkoutena voidaan pitää myös rajallista aikaa. Toisin sanoen, kun kysymyksiin on vastaamassa useita henkilöitä, on mahdollista esittää vain muutamia kysymyksiä, jolloin vastauksia saadaan vain kapealta aihealueelta. (Patton 1990, 335.)

3.3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutin tutkimukseni kolmen Varsinais-Suomen kaupungin sosiaalitoimistossa. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165). Valitsin mukaan otettavat kaupungit niin, että ne ovat mahdollisimman samankokoisia, jolloin työntekijämäärä, työnorganisointitapa ja työn tekemisen resurssit olisivat mahdollisimman samanlaiset. Kooltaan kaupungit ovat keskisuuria (asukasluku 16 000 - 24 100). Koska tutkimukseni keskittyy sosiaalitoimiin, valitsin sellaiset kaupungit, joissa aikuissosiaalityön ja perhesosiaalityön työntekijät ovat erikseen. Ajatuksenani oli, että samanlainen työnjako toisi esille paremmin mahdolliset yhtäläisyyden tuen tarpeesta.

Valitsin fokusryhmähaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla sain tehokkaasti kerättyä tarvitsemaani tietoa. Menetelmän valintaan vaikuttivat myös käytännölliset asiat, sillä oman aikatauluni puitteissa ja huomioiden tutkimukseni

laajuus, minulla ei olisi ollut mahdollista tehdä yhtä monta yksilöhaastattelua, kuin osallistujia oli nyt ryhmähaastatteluissa. Koska vertaisasetelma, osallistujien tuttuus ja statusryhmässä vaikuttavat vuorovaikutukseen (Valtonen 2005, 223, 228–229), rajasin osallistujat tiettyyn työntekijäryhmään. Haastatteluun pyysin vain sosiaalityöntekijöitä. Halusin ryhmästä myös mahdollisimman homogeenisen, jotta ryhmän vuorovaikutukseen perustuvassa haastattelumenetelmässä kaikki ymmärtäisivät esitetyt kysymyksen ja käytetyt käsitteet mahdollisimman samalla tavalla (Eskola & Suoranta 1998, 97). Sosiaalityöntekijät edustivat sekä perhesosiaalityötä että aikuissosiaalityötä, koska eri sosiaalityön osa-alueita tekevä työntekijät tuovat mahdollisesti laajemman näkökulman tutkimusaiheeseen.

Lähetin maaliskuuhuhtikuussa vuonna 2010 valittujen kaupunkien sosiaalityön johtajille sähköpostilla ennakkotietoa tutkimuksestani (liite 1). Sähköpostissa kerroin soittavani sosiaalijohtajille seuraavalla viikolla ja kertovani lisää tutkimuksesta. Kerroin myös yhteystietoni ja sen, että sosiaalijohtajilla oli mahdollisuus olla minuun yhteydessä aikaisemmin. Kahden sosiaalijohtajan kanssa sovin haastatteluajankohdan puhelimesta ja yhden kanssa sähköpostilla. Varmistin vielä sovitun haastatteluajankohdan sähköpostilla. Sosiaalijohtajien tehtäväksi jäi informoida sosiaalityöntekijöitä tutkimuksesta ja sen ajankohdasta. Sosiaalijohtajilla oli myös mahdollisuus lähettää tutkimuksen teemat sosiaalityöntekijöille tiedoksi etukäteen (ne olivat lähettämäni sähköpostin liitteenä), sillä mahdollisuus tutustua haastattelun teemoihin luo pohjan haastattelun onnistumiselle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Yhdessä ryhmässä työntekijät eivät olleet saaneet teemoja ennakkoon nähtäväksi. Nämä haastatteluun osallistuneet sosiaalityöntekijät kokivat vastaustensa olevan melko pinnallisia, koska heillä ei ollut mahdollisuutta tutustua teemoihin ja pohtia vastauksiaan etukäteen.

Ryhmähaastattelut toteutettiin touko-kesäkuun aikana vuonna 2010 jokaisessa kaupungissa erikseen. Kaikki haastattelut toteutettiin kyseisen kaupungin sosiaalitoimessa ja sosiaalityöntekijät saivat käyttää työaikaansa haastatteluun, mikä mahdollisti usean sosiaalityöntekijän osallistumisen (ei siirtymistä pois työpaikalta ja minimoitiin haastatteluun kokonaisuudessaan kulunut aika). Ryhmähaastatteluihin osallistui kaikkiaan 17 henkilöä. Keskimäärin haastatteluissa oli 6 henkilöä/haastattelu. Olimme varanneet haastatteluihin enintään kaksi tuntia aikaa. Haastatteluihin kului

keskimäärin aikaa 1 h 40 min.

Tein sekä muistiinpanoja että nauhoitin kaikki haastattelut. Tiittulan ja Ruusuvuoren (2005, 14–16) mukaan haastattelun nauhoittamisen etuna on muun muassa, että tilanteeseen voi palata uudelleen, nauhoitus toimii muistiinpanonapuna ja sitä voidaan käyttää tulkintojen tarkastamiseen. Nauhoitetun aineiston litterointi eli muuttaminen kirjoitettavaan muotoon mahdollistaa haastattelu tarkan raportoinnin ja tärkeiden yksityiskohtien havaitsemisen. Haasteellista on kuitenkin tunnistaa puhujat nauhalta (Eskola & Suoranta 1998, 98). Videoidussa haastattelussa olisi mahdollista seurata helpommin, kuka milloinkin puhuu, mutta mielestäni haastattelun nauhoitus riitti, koska tuen tarve ja muodot saan selville puheen kautta, eikä tarkoitukseni ole analysoida ryhmäläisten välistä vuorovaikutusta. Kuunnelllessani nauhoja pystyin hyvin tunnistamaan puhujat nauhalta.

Haastatteluun osallistuneiden ikä vaihteli 25 ja 62 ikävuoden välillä. Sosiaalityöntekijöistä oli alle 30-vuotiaita kolme (3), 30–39-vuotiaita oli kolme (3) ja 40–49-vuotiaita ei kuulunut haastateltaviin. Alle 40-vuotiaita haastateltavista oli 35 %. Haastatteluun osallistuneista 50–59-vuotiaita oli 5 (24 %). Yli 60-vuotiaita oli seitsemän (7) toisin sanoen 41 % haastatteluun osallistuneista. Haastateltavien keski-ikä oli 49 vuotta.

Osallistujista 11 (65 %) oli päteviä sosiaalityöntekijöitä ja epäpäteviä oli kuusi (6). Pätevilla sosiaalityöntekijöillä oli koulutuksena joko nykyisin vaadittava maisterin tutkinto (pääaineena sosiaalityö) tai aikaisemmin vaadittu kandidaatin/maisterin tutkinto tai sosiaalihuoltajan tutkinto. Epäpätevät työntekijät olivat sosiaalityön opiskelijoita, ammattikorkeakoulusta valmistuneita sosionomeja tai heillä oli muu maisterintutkinto.

Haastatteluun osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden työkokemus vaihteli yhdeksästä kuukaudesta 39 vuoteen. Työkokemusta kuudella haastatteluun osallistuneista oli alle 5 vuotta. Työkokemusta oli 5-20 vuotta kolmella (3) haastateltavista. Yli 20 vuotta työkokemusta oli kahdeksalla (8) henkilöllä, joista kolmella (3) yli 30 vuotta.

TYÖVUODET	OSALLISTUJAT
alle 1 vuotta	2
1–10 vuotta	5
11–20 vuotta	2
21–30 vuotta	5
yli 30 vuotta	3

TAULUKKO 1. Osallistuneiden työkokemus.

Vakituisen työsuhde haastatteluun osallistuneista oli yhdellätoista (11), ja kuudella (6) oli määräaikainen työsopimus.

3.4 HAASTATTELUTILANNE KÄYTÄNNÖSSÄ

Aloitin haastattelut esittelemällä itseni ja kertomalla lyhyesti tutkimuksesta sekä sen, että osallistuminen on vapaaehtoista. Lämmittelykysymyksenä pyysin osallistujia kertomaan oman nimensä, ovatko he osallistuneet ennen ryhmähaastatteluun ja millaisia ajatuksia teemat heissä herättivät. Esittelyn yhteydessä tein osallistujista istumajärjestyksen, jotta haastattelun kuluessa pystyin aktivoimaan hiljaisemmat osallistujat kutsumalla heitä nimillä.

Lämmittelykierroksen jälkeen osallistujat täyttivät lomakkeelle taustatietoja, joita olivat ikä, koulutus, työvuodet ja työsuhteen laatu. Lomakkeeseen oli myös mahdollista miettiä vastausta haastattelun ensimmäiseen kysymykseen ja näin tehdä muistilista itselle keskustelua varten. Kaikki haastattelut aloitettiin kysymyksellä: Mitä teille tarkoittaa esimieheltä saatava tuki?

Ennen varsinaisen ryhmähaastattelun alkua kerroin haastateltaville lyhyesti fokusryhmähaastattelusta ja sen periaatteista. Korostin sitä, ryhmähaastattelussa vetäjä pyrkii saamaan aikaan osallistujien välille vuorovaikutusta ja keskustelua (Valtonen 2005, 223–224). Kerroin, että vetäjänä tuon eri aihealueita keskusteltaviksi ja kommentoitaviksi (Alasuutari 1999, 155), mutta en itse varsinaisesti osallistu keskusteluun. Kehotin osallistujia olemaan rohkeasti eriä mieltä tai samaa mieltä muun ryhmän kanssa ja tuomaan sen esille, sillä kaikki mielipiteet ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta.

Tämän jälkeen siirryimme ennalta pohdittuihin haastatteluteemoihin (liite 2). Yllätyin, että jokaisen ryhmän kanssa etenimme suunnitellun teemahaastattelurungon mukaisesti. Ryhmät keskustelivat laajasti teemoista, ja eri kysymykset virittivät ryhmät hyvinkin erilaisiin keskusteluihin. Esimerkiksi vain yhdessä ryhmässä pohdittiin työyhteisön työilmapiiriä suhteessa esimiehen toimintaan, kun taas kahdessa muussa ryhmässä pohdittiin enemmän sitä, miten esimies arvostaa ja luottaa sosiaalityöntekijöihin työntekijöinä. Yhdessä ryhmässä tuli selkeästi esille se, että sosiaalityöntekijöillä oli epäselvää, mitä esimiehen työnkuvaan kaiken kaikkiaan kuuluu.

Oletuksenani oli, että haastateltavat tuntevat toisensa todennäköisesti erittäin hyvin, ja pyrin huomioimaan sen vaikutuksen keskustelun kulkuun. Tarkentavien kysymyksien avulla ohjasin keskustelua niin, että kaikki saivat mielipiteensä sanottua (vertaa Patton 1990, 334.) Muutaman kerran kysyin suoraa pitkään hiljaa olleelta henkilöltä, mitä mieltä hän on keskusteltavasta aiheesta. Mielestäni pystyin huolehtimaan siitä, että jokainen haastateltava vastasi kysymykseen joko kommentoimalla tai tuomalla oman erilaisen näkökulmansa esille. Haastattelussa huomasin, että ryhmissä oli muutamia uusia työntekijöitä, jotka reippaasti esittivät omat kokemuksensa esimiehen toiminnasta ja tuesta, vaikka heidän kokemuksensa oli vähäisempi kuin monilla muilla haastatteluun osallistuneista.

Alasuutarin (1999, 152) mukaan keskusteluryhmän ollessa luonnollinen ryhmä osallistujat soveltavat siihen arkielämästä tuttua ryhmän vuorovaikutustilanteen kehystä. Tällöin yksilölliset eroavaisuudet ja subjektiiviset tuntemukset suodattuvat pois.

Mielestäni kaikissa kolmessa ryhmässä osallistujat toivat rohkeasti esille omia näkökulmiaan ja haastoivat toinen toisensa keskusteluun. Minulle haastattelijana tuli sellainen tunne, että he eivät olleet ryhmärooliensa vankeja. Haastattelutilanteissa ei syntynyt konflikteja tai muita ristiriitatilanteita, joihin olisin joutunut puuttumaan. (Patton 1990, 334.) Ryhmätilanteessa tuli selkeästi esille se, millainen tilanne juuri nyt on esimiehen kanssa ja esimerkiksi kerrottiin aikaisempia hyviä tai huonoja kokemuksia.

Ryhmäläiset käsittelivät eri asioita teemojen alla, mutta mielestäni ryhmät eivät puhuneet paljon asian vierestä. Ryhmät itsessään pitivät hyvin kiinni siitä, että pysyttiin aiheessa. Vaikka eri kysymysten alla puhuttiin osaksi eri asioita, se ei vaikuttanut siihen, etteivätkö eri haastattelujen aineistot ole riittävässä määrin samanlaisia ja vertailukelpoisia teemarakenteen kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 45.)

Ryhmän sisäinen vuorovaikutus mahdollisti sen, että minulla oli mahdollisuus nähdä, kuulla ja eritellä sellaista, jota yksilöhaastattelussa ei ole mahdollista saada esille. Esimerkiksi oli mielenkiintoista seurata haastateltavien argumentointia jonkin näkemyksen puolesta tai vastaan. (Alasuutari 1999,152.)

3.5 AINEISTON ANALYYSI

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysissä pyritään saamaan ja hankkimaan uutta tietoa aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 137). Sulkusen (1990, 271) mukaan mitään yleistä metodia ryhmähaastattelun analyysiin ei ole olemassa. Hänestä keskeistä on se päättelystrategia, jonka varassa aineistosta tehdään tulkintoja. Aineistoa käsiteltäessä on mietittävä päätelmien yleistettävyyttä ja sitä, miten aineistosta tehdyt havainnot vastaavat todellista sisältöä sekä miten havainnot vastaavat tehtyjä tulkintoja.

On monta tapaa analysoida kvalitatiivista aineistoa. Valitsin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmän sisällönanalyysin tutkimukseni analyysimenetelmäksi. Sen avulla pyrin päätelmiin verbaalisesta aineistostani. Tavoitteenani oli analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysillä pyrin järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91—92.)

Aluksi kirjoitin haastattelut tarkasti paperille sana sanalta. Litterointivaiheessa jätin pois vain ylimääräiset täytesanat, jolloin kirjoitettavaa materiaalia oli paljon. Tämän jälkeen tulostin ryhmähaastattelut ja luin ne läpi. Ensimmäisellä kerralla en tehnyt mitään merkintöjä, vaan keskityin kokonaiskuvan muodostamiseen kolmesta ryhmähaastattelusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–112.)

Toisella kerralla luin tekstin läpi värikynän kanssa, etsien tutkimuskysymysteni kannalta olennaisia asioita. Näin aineisto pelkistyi ja ryhmittyi. Pyrin hakemaan selkeyttä aineistoon myös etsimällä teemoihini vastauksia (Eskola & Suoranta 1998, 174–175). Useilla aineiston lukukerroilla etsin vastauksia siihen, mitä sosiaalityöntekijät tarkoittavat tuella, millaista tukea he saavat, miksi tuki on heille merkityksellistä ja millaisia odotuksia heillä on tuelle. Näin sain aineiston pilkottua ja ryhmiteltyä eri aihepiirien mukaan. Tarkoituksena oli löytää se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Pyrin saamaan aikaiseksi aineiston tiiviin kuvauksen kadottamatta informaatiota. Lopuksi pyrin tiivistämään tiettyä teemaa koskevat näkemykset kokonaisuuksiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tarkastelin tutkimustuloksia myös House, Kahn, McLeod ja Williamsin (1985, 86) sosiaalisen tuen neljäportaista jaottelua apuna käyttäen.

3.6 TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden ja pätevyden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tuomi ja Sarajärven (2002, 133–138) mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Arviointia varten tutkijan on annettava riittävästi tietoa tutkimuksen teosta eli tutkimuksen kohteesta, tutkimuksen tarkoituksesta, aineistonkeruusta, tutkimuksen kestosta, aineiston analyysistä, tutkimuksen luotettavuudesta ja raportoinnista.

Metsämuurosen (2003, 42–43) mukaan tutkimuksen luotettavuutta kuvataan perinteisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan tarkastella sekä sisäisenä että ulkoisena. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitetyjä käsitteitä. Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka yleistettävissä tutkimuksen tulokset ovat. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta.

Tässä pro gradu -tutkimuksessani olen pyrkinyt kuvailemaan ja raportoimaan koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti ja perustelemaan tekemäni valinnat. Fokuserhmähaastatteluilla sain monimuotoista tietoa sosiaalityöntekijöiden esimieheen kohdistaman tuen tarpeesta sekä yksilön että ryhmän tuottamana. Koen, että sain kaikkiin neljään esittämääni tutkimuskysymykseen vastukset. Pystyin mielestäni saamaan haastateltavien välille hyvän vuorovaikutuksen ja minimoimaan oman vaikutukseni haastatteluun. Tähän perustuen uskon, että tutkimus olisi toistettavissa ja tulokset olivat samansuuntaiset annetuilla teema-alueilla. Kun johtopäätöksissä tulkiten tuloksia, pyrin nivomaan saadut tulokset yhteen teoreettiseen viitekehyksen kanssa.

Pohdittaessa tutkimustulosteni yleistettävyyttä, on todettava, että tutkimukseen osallistui kolmen sosiaalitoimiston työntekijöitä, mikä ei tietenkään edusta koko Suomen sosiaalitoimistoista ja niiden sosiaalityöntekijöistä. Tästä näkökulmasta

tarkasteltuna tulokset eivät ole juurikaan yleistettävissä. Kun haastateltavien työtilanteita ja –ympäristöä verrataan muihin Suomen vastaaviin sosiaalitoimiin, uskoisin tilanteiden ja tuen tarpeen olevan kuitenkin hyvinkin samanlainen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tulokset esimieheltä odotettavasta tuesta ovat todennäköisesti yleistettävissä. Myös se, että ryhmien tulokset olivat selkeästi samansuuntaisia, tukee yleistettävyyden mahdollisuutta.

4. ESIMIEHELTÄ SAATAVAN TUEN MERKITYS SOSIAALITYÖNTEKIJÖLLE

Tässä luvussa esitän tekemieni ryhmähaastattelujen tulokset. Olen koonnut sosiaalityöntekijöiden näkemykset kolmen teeman alle. Aloitan kertomalla, mitä sosiaalityöntekijät tarkoittavat ja miten he ymmärtävät esimieheltä saatavan tuen. Toisin sanoen sosiaalityöntekijät tekevät oman määritelmänsä siitä, mitä esimiehen tuki on (luku 4.1). Luvussa 4.2 kuvaan, millaista tukea sosiaalityöntekijät saavat tai ovat saaneet esimieheltään. Viimeiseen lukuun (luku 4.3) olen koonnut sosiaalityöntekijöiden esittämät toiveitaan siitä, millaista tukea he odottavat saavansa esimieheltään tulevaisuudessa. Suorien lainausten käyttöä olen joutunut rajoittamaan tunnistettavuuden takia. Suorat lainaukset olen kirjoittanut kursiivilla.

4.1 MITÄ ESIMIEHELTÄ SAATAVA TUKI ON?

Haastattelun ensimmäisenä teemana sosiaalityöntekijät määrittivät, mitä heille tarkoittaa esimieheltä saatava tuki.

”Esimies tukee minua kaikissa työhön liittyvissä asioissa, on tukipilarini.”

Esimiehen tuki koetaan hyvin laaja-alaiseksi ja monimuotoiseksi sosiaalityöntekijöiden tueksi. Esimiehen odotetaan johtavan työyksikköä, kantavan vastuun työyksikön toiminnasta ja toimivan työnjohtajana työyhteisössä.

”Työnohjaaja käytti esimiehestä sanaa työnjohdollinen johtaja ja semmonen se asema on...käännyttään työnjohtajan puoleen, kun tarvitaan apua. Niin, se kannustaa tekemään työtä hyvin ja oikealla tavalla.”

Haastatteluun osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden mukaan esimies on taustatuki työssä. Hän on henkilö, jolta voi kysyä muun muassa apua, neuvoa ja toimintaohjeita. Esimieheltä odotetaan asiantuntemusta ja osallistumista ongelmanratkaisuun esimerkiksi miettimällä sosiaalityöntekijän kanssa kiperiä asiakastilanteita

”Sellanen ammatillinen taustatuki, antaa suoraa neuvontaa ja päätöksiä, sellaisissa tilanteissa, kun on eri vaihtoehtoja, esimerkiksi myönnetäänkö tai ei myönnetä rahaa.”

Haastatteluun osallistuneet sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään selkeitä päätöksiä ja linjauksia asiakasasioissa. Hänen odotetaan myös asettavan rajoja työn tekemiseen.

”Esimiehellä on puitteet hallinnassa, missä puitteissa voi toimia, mikä on laillista ja missä on rajat. Esimiehellä voi käydä tarkastamassa voiko näin tehdä.”

Alaiset odottavat myös, että esimies perehtyy uusiin asioihin ja on ajan tasalla lain muutoksista. Tämän lisäksi esimiehen odotetaan selvittävän työtehtävissä ilmenneitä epäselviä asioita.

Tuki on myös sitä, että vastuuta voi siirtää tarvittaessa esimiehelle.

”Vaikeissa asiakastapauksissa esimies ottaa kantaa päätökseen ja on sen takan, kantaa vastuun.”

Jos työntekijä itse on epävarma tai ei osaa päättää, keskustelu esimiehen kanssa tuo tukea päätökseen ja vastuunjako mahdollistuu. Kaiken kaikkiaan keskustelu vaikeista asiakastilanteista esimiehen kanssa koettiin tärkeäksi.

”...tuleekin jokin uusi tilanne, esimerkiksi sotkunen tai joku iso asia, eikä ole työparia, jonka kanssa voi keskustella, niin kenen kanssa sitten, jos ei esimiehen”

Keskustelu esimiehen kanssa asiakastilanteista on siis tärkeää. Sosiaalityöntekijät odottavat, että he voivat mennä puhumaan esimiehelleen asiasta kuin asiasta (niin henkilökohtaisia kuin työasioita) tietäen, että esimies suhtautuu puhuttaviin tai kysyttäviin asioihin myönteisesti.

”Olisi hyvä, jos esimiehen kanssa voi puhua asiakkaista ja niin, ettei tarvitse pelätä, et mitähän se nyt se pomo sanoo, kun menen tämmösestä puhumaan, et voi luottaa, et sielt tulee sellanen jollakin tavoin myönteinen asenne.”

Esimiehen tuki on rehellisen palautteen antamista alaisilleen. Palautteen tulisi olla sekä positiivista että rakentavaa. Moni haastateltavista näki, että tuki voi olla kiitos hyvin tehdystä työstä. Esimiehen tuen todettiin kannustavan tekemää työtä hyvin.

"Se tukis tosi paljon, jos esimies huomais, et olen tehnyt työtä hyvin, ja sanois sen."

"Tuki on sitä, että esimies luottaa meihin työntekijöinä ja siihen, että teemme työmme hyvin, ja kun me sanotaan jotain, meitä myös kuunnellaan."

Esimiehen tuki on luottamista sosiaalityöntekijöiden toimintatapoihin. Sosiaalityöntekijät odottavat, että esimies arvostaa heitä työntekijöinä ja huomioi heidät sekä yksilöinä että työyhteisönä. Henkisen tuen saamista niin vaikeiden asiakastilanteiden kuin asiakasvalistusten yhteydessä pidettiin tärkeänä. Tukimuotona kuunteleminen tai tunne kuulluksi tulemisesta koettiin erittäin tärkeäksi.

Yleisesti voidaan sanoa, että esimiehen tulee huolehtia työntekijöiden työrauhasta. Esimieheltä odotetaan, että hän ristiriitatilanteissa puolustaa alaisiaan ja tukee heitä tilanteen selvittämisessä. Ristiriitatilanteet voivat olla joko työyhteisön sisäisiä erimielisyyksiä tai ulkoa tulevia ristiriitatilanteita. Esimiehen odotetaan toimivan työyhteisön sisäisten ristiriitatilanteiden ratkojana ja harmonisoijana. Ulkopuoliset ristiriitatilanteet voivat puolestaan olla esimerkiksi asiakasvalituksia, näkemyseroja suuntaviivoista tai toiminnasta suhteessa muihin toimintasektoreihin sekä yleinen toiminnankritiikki ja arvostelu. Kaikissa ristiriitatilanteissa esimieheltä odotetaan *"sovitteluhallua, sovittelukykyä ja sovittelutaitoa"*.

Esimiehen tukena pidetään sitä, että hän huolehtii organisaation toimivuudesta. Esimies huolehtii sosiaalityön toimintasektorista niin, että työn tekeminen mahdollistuu työntekijöiden näkökulmasta. Työvälineiden ja -ympäristön tulee olla kunnossa.

"Esimies olis viime kädessä meidän puolella ja viemässä asioita eteenpäin, jos on kuullut, et mikä on se suurin hätä on, niin viedä niitä asioita eteenpäin, ettei se jää vaan joo-tasolle, näin on ja kädet on sidottu."

Kaikissa haastatteluryhmissä nousi esille se, että esimiehen tehtävänä on huolehtia alaisistaan.

”Tuki on tärkeää, jotta mejän työkalu eli me pysyttäs kunnossa.”

Sosiaalityöntekijät korostivat, että esimiehen tuki on merkityksellistä työssä jaksamisen kannalta ja sen katsottiin lisäävän voimavaroja. Lisäksi työntekijät totesivat, että tuki parantaa myös työmoraalia ja työhyvinvointia. Esimiehen tulee huomioida työntekijät, olla heille läsnä ja kuunnella heitä. Sosiaalityöntekijät odottavat, että työasioiden lisäksi esimies kyselee kuulumisia myös henkilökohtaisista asioista. Esimiehellä koettiin olevan suuri vastuu työssä viihtymisestä, vaikkakin sosiaalityöntekijät näkivät myös oman toimintansa vaikuttavan työviihtyvyyteen.

”Tavallaan, se on esimiehen ja alaisen välinen suhde, tukisuhde.”

Esimes on työntekijöiden tukena heidän työssään. Sosiaalityöntekijät kokivat, että esimieheltä saatavaan tukeen vaikuttaa myös se, millaisia alaisia he itse ovat. Sosiaalityöntekijöiden välillä on eroja siinä, missä tilanteissa ja millaista tukea esimieheltä odotetaan sekä siinä, miten tuki osataan ottaa vastaan ja käyttää hyödyksi.

4.2. MILLAISTA TUKEA ESIMIEHELTÄ SAADAAN?

”Tuki on lähinnä asiakasasioihin, niinhän sen pitääkin olla, mutta ei sitten vaikka omaan työssäjaksamiseen, et jos joku tarvii tälläseen asiaan, joka ei liity suoraan asiakkaisiin ni täältä ei saa mitään sellasta tukea.”

Kaikissa kolmessa haastatteluryhmässä koettiin, että esimiehen antama tuki on riittämätöntä, vaikka tukea saatiinkin jonkin verran joka ryhmässä. Se, miten paljon tukea kukin työntekijä sai tai odotti, vaihteli suuresti. Muutama hyvin kokenut tai itsenäinen haastateltava totesi, etteivät ole tukea saaneet, mutta eivät sitä olleet myöskään kaivanneet.

Kahdessa haastatteluryhmässä koettiin, että he saavat tukea suhteellisen hyvin esimieheltä.

”Tuo asiantuntijuus on hyvissä käsissä ja me saadaan ratkasuja tai ohjeita.”

Asiakastilanteisiin saatiin tukea, ohjeita ja neuvoja. Tukea saatiin silloin, kun työntekijä itse ei ollut varma ratkaisun oikeellisuudesta.

”Jos on epävarma jostakin asiasta, niin ihan varmasti saa tukea.”

Sosiaalityöntekijät kokivat saavansa tukea asiakasasioihin, ja heillä on ollut mahdollisuus keskustella asiakastapauksista (ennen ja jälkeen) esimiehen kanssa. Esimiehen kanssa on keskusteltu myös työmäärästä ja tehty rajauksia työtehtävien suhteen, mikä on auttanut hallitsemaan työtä paremmin.

Sosiaalityöntekijät kokivat saavansa myös tukea tilanteissa, joissa asiakas on valittanut sosiaalityöntekijän toiminnasta tai päätöksestä.

” - Tulee mieleen esimerkki, kun meillä on tämä äärimmäisen vaikea huoltoriita. Kun tehtiin se mejän osuus selvityksestä, se käytiin läpi ja keskusteltiin esimiehen kanssa, ettei siihen olis jäänyt mitään. Niin siitä huolimatta siitä tuli 5 kohdan moite asiakkaalta...

- Mutta silloin oli tosiaan se esimiehen tuki ehdottoman tarpeen

- Jos me olis kahdestaan vaan sitä tehty ja reflektoitu, ni se ei olis ollu sama, kun siihen tuli joku muu (niin) ulkopuolinen näkemään sitä eri tavalla, kun me oli pyöritetty sitä asiaa (joo) ja just se, ettei meitä jätetty sen asian kanssa keskenään, vaan tultiin kysymään, että mitä sille asialle todella kuuluu ja missä vaiheessa se on?

- Joo, näin se niinko konkretisoituu joskus tosi hyvin.”

Sosiaalityöntekijät kokivat saaneensa vain vähän positiivista palautetta työstään. Positiivista palautetta oli saatu asiakastapausten hoidosta. Yhdessä haastatteluryhmässä koettiin, että he saavat pääsääntöisesti negatiivista palautetta esimieheltään.

”Negatiivinen tuki, kaikkien virheiden hakemista, nämä sinun pitää korjata, nämä sinun pitää itse hoitaa, toivon, että sinä tekisit toisin eli sitä päinvastaista, että ei haeta, mitä mä olen tehnyt, vaan se mitä mä olen jättänyt tekemättä.”

Sosiaalityöntekijät totesivat, ettei tukeminen voi olla käyttämistä ja kontrollia. Sosiaalityöntekijöiden mukaan negatiivista palautetta tulee ja kuuluu antaa, mutta rakentavasti. Rakentavaa palautettava olisi esimerkiksi se, että työntekijän kanssa yhdessä mietittäisiin eri toimintavaihtoehtoja asiakastilanteisiin, joissa työntekijä oli tavalla tai toisella epäonnistunut.

Pääsääntöisesti vastaajat kokivat, etteivät he saa tukea työssä jaksamiseen. Yhdessä ryhmässä myös koettiin, ettei esimiestä kiinnosta riittävästi työntekijät henkilöinä. Haastateltavien mielestä esimiehelle riittää, kun työt tulee tehtyä. Toisessa ryhmässä todettiin, ettei esimiehellä ole riittävästi tietoa siitä, mitä työntekijät todella tekevät. Kolmannessa pohdittiin sitä, miten eri tavoin esimies suhtautuu erilaisiin työntekijöihin ja työtehtäviin ja miten erilaiset työnkuvat mahdollisesti vaikuttavat esimiehen suhtautumiseen työntekijöihin.

4.3 MILLAISTA TUKEA ESIMIEHELTÄ TOIVOTAAN?

”Toivoisin, et esimies kuuntelee aidosti, mitä meillä on sanottavaa, keskittyis ja ohjais.”

Sosiaalityöntekijöiden mukaan esimiehen työ on henkilökunnan tukemista ja yksikön johtamista. Esimieheltä odotetaan aitoa läsnäoloa ja työntekijöiden kuuntelemista. Häneltä tulee saada keskusteluaikaa sekä ohjeita ja neuvoja työn tekemiseen.

”Tarvin tukea asiakastilanteissa, joissa ei oo selkeää vastausta ja olen epävarma, miten pitäisi toimia.”

Haastatteluun osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden mielestä esimieheltä saatava tuki on tärkeää poikkeus- ja kriisitilanteissa sekä kiperissä ja hankalissa asiakastilanteissa. Tukea tarvitaan silloin, kun omat keinot loppuvat tai kun kysymyksessä on poikkeuksellisen iso päätös (esimerkiksi lapsiin tai rahaan liittyvä). Sosiaalityöntekijät

toivoivat saavansa tukea asiakaspäätöksiin, myös silloin kun asiakas on eri mieltä asiasta. Henkinen tuki erityisesti vaikeissa asiakastilanteissa koettiin tärkeäksi.

”Vaikeiden asiakastilanteiden jälkeen on hyvä, jos on esimies, jonka kanssa voi purkaa tilanteen.”

Konkreettisesti tukea tarvitaan joissakin asiakastilanteissa. Toivottiin, ettei esimies erkaantuisi asiakastyöstä, vaan olisi tarvittaessa työntekijöiden käytössä, jopa työparina. Toivottiin myös, että esimies olisi tarvittaessa läsnä, kun asiakkaan asioista käsitellään. Esimiehen läsnäolon koettiin tuovan asiankäsittelyyn lisää painoarvoa.

”Se olis hienoo, jos vois asiakkaalle sanoo, et meidän johtaja on täs paikalla, kun me käydään näitä sun asioita läpi. Niin se et, kun pyytää johdolta apua, sitä myös saa, eikä se jää vaan tilanteeseen -katsotaan.”

Myös mahdollisen aggressiivisen asiakkaan toiminnan selvittämiseen toivotaan esimiehen tukea.

”Kait sen pitäis huolehtia, et me kaikki ollaan mukana ja tekemäs työtä asiakkaitten hyväksi.”

Esimiehen odotetaan huolehtivan alaisten työhön liittyvistä asioista kokonaisvaltaisesti. Hänen tulee huolehtia siitä, että kaikki työntekijät tekevät ja pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Esimieheltä odotetaan myönteistä suhtautumista alaisiinsa.

”Sekin on tietynlainen tuki, et suhtautuu myönteisesti työntekijöihin ihmisinä, sellanen kokonaisvaltainen paketti.”

Esimiehen tulee arvostaa kaikkia työntekijöitä ja työtehtäviä yhtä paljon sekä luottaa työntekijöihinsä.

”Sellanen tuki, et esimies luottaa meihin, et me osataan ja tiedetään ja tavallaan antaa vapaat kädet toimimiseen.”

Yhdessä ryhmässä koettiin ongelmaksi se, että jos on esimiehen kanssa eri mieltä työhön liittyvissä asioissa, niin silloin ei saa tukea. Tässä yhteydessä esitettiin, että esimiehellä tulisi olla kyky muuttaa käsityksiään ja toimintatapojaan. Hänen tulisi olla sekä avarakatseinen että joustava.

Kokeneet sosiaalityöntekijät kertoivat, että heidän työkokemuksellaan osaa ratkaista monia asiakasasioista ja, kun he menevät kysymään esimieheltä jotain, asia on yleensä todella vaikea ratkaista. Haastateltavat tiedostivat esimiehen rajallisuuden kaikkien asioiden asiantuntijana ja todettiin:

”sekin riittää, että tietää, että saa vastauksen, vaikka ei samalta seisomalta, jos lupaa selvittää....”

”Olis hienoa, jos esimies laittas nää mejän asiat kuntoon, jotenki vähentäs työtaakkaa ja järjestäs toimintoja.”

Esimieheltä odotetaan asioiden järjestelyä ja tilanteiden organisointia sekä selkeitä kannanottoja. Esimiehen toivotaan osallistuvan erilaisten epäkohtien korjaamiseen. Hänen tulee laittaa työn puitteet järjestykseen muun muassa varmistavan riittävän henkilökunnan, vähentävän työmäärää ja huolehtivan, että työn tekemisen välineet (laitteet, ohjelmat) ovat kunnossa. Työn tekemistä tukee esimerkiksi hyvin toimiva asiakastietojärjestelmä.

Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies puolustaa alaisiaan yksilöinä ja koko työyhteisöä.

”Mun mielestä esimiehen kuuluu puolustaa alaisiaan... se parantaa työmoraaalia ja ehkä koko yksikön henkeä, jos on tiedos, että se puolustaa meiltä tuolla...”

”Niin ja kun tää työ on tällästä, et muutoksia tulee, ni niihin pitäis esimiehen reagoida, ettei mejän tarvi mieltää, et hoituuks nämä hommat...”

Työntekijöitä on tuettava muutoksissa. Sosiaalityöntekijöiden mukaan asioita tulisi ennakoita entistä paremmin ja varautua muutoksiin riittävän ajoissa ja perusteellisesti. Huomiota tulee kiinnittää myös asioista tiedottamiseen.

Konkreettisina toimina toivottiin yhteisiä kokoavia palavereja, jotta kaikki työntekijät tietäisivät, mitä työyhteisössä on meneillään. Suurin osa sosiaalityöntekijöistä piti työnohjausta hyvänä työntukena. Kahdessa haastatteluryhmässä pidettiin kehityskeskusteluja hyvinä, koska silloin on mahdollisuus keskustella epäkohdista

esimiehen kanssa. Mahdollisuuksia koulutuksiin osallistumiseen pidettiin riittävinä, vaikkakin ainainen kiire muodostui toisinaan esteeksi osallistua koulutuksiin.

Positiivinen palaute niin esimieheltä kuin asiakkailta on hyvää tukea. Esimiehen toivotaan antavan alaisilleen aitoa henkilökohtaista positiivista palautetta. Henkilökohtainen kiitos koettiin tärkeäksi tueksi. Sosiaalityöntekijät odottavat myös rakentavaa kritiikkiä.

”Ei ole mun mielestä rakentavaa palautetta, että sanotaa, et sä et ole tehnyt näitä hyvin, vaan pitäisi miettiä, voitaisko me tehdä yhdessä tätä juttua toisin eteenpäin.”

Esimiehen odotetaan panostavan työyhteisön ilmapiiriin, luovan hyvän hengen ja mukavan ilmapiirin työn tekemiselle. Hänen tehtävänänsä on hyvän yhteishengen luominen ja sen ylläpitäminen.

”Pitäs olla sellainen esimies, joka tuo sitä henkeä ja iloa. Iloa pitäs olla, varsinkin, kun työ on rankkaa. Se on kumma, miten tätä työtä jaksaa, kun sitä iloa on työpaikalla.”

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sosiaalialan työt muuttuvat ja monimuotoistuvat, mikä asettaa lisävaatimuksia sekä työntekijöille että johtajille. Vaatimukset kasvavat ja kaikki tarvitsevat yhä enemmän alan substanssiosaamista sekä johtajat yhä monitasoisempaa ja vahvempaa johtamisosaamista. Sosiaalialalla toimitaan samanaikaisesti sekä asiantuntija- että palveluorganisaatiossa, mikä osaltaan asettaa erityisvaatimuksia johtamiselle. Johtajalta edellytetään jatkuvaa ympäristön muutokseen ja yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin vastaamista sekä käytännön asiakastyön osaamista ja sosiaalityön periaatteiden tuntemista.

Sosiaalialan johtamisen erityispiirteinä on yhteisöllinen ja demokraattinen johtamiskulttuuri, jossa asiakastyö ja professionaalisuus korostuvat. Johtamista ohjaa sosiaalityön normatiivisuus ja lait. (Esimerkiksi Jämsén 2008; Niiranen 2010.) Sosiaalialan johtamisessa asiantuntijuuden ja substanssitiedon merkitys korostuvat. Sosiaalityö ja sen asiantuntijuus ovat olleet aina sidoksissa omaan aikaansa, yhteiskuntaansa ja siinä toteutuviin muutoksiin. Asiantuntijuus on harvoin yksiselitteinen tai helposti määriteltävissä oleva käsite. Asiantuntijuus koostuu vahvasta teoreettisesta tietoperustasta ja vankasta käytännön kokemuksesta. Asiantuntijuus on enemmän kuin ammattitaito. Se perustuu tietoihin, taitoihin ja osaamiseen sekä kokemuksiin.

Asiantuntijatyö on monimutkaista analysointia, ongelmanratkaisua ja suunnittelua sekä toteutusta. Se on mieluummin uuden luomista kuin vanhan toistamista. Sosiaalityö on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa toimitaan laajalla toimintakentällä ja tarvittavan asiantuntemuksen alueet vaihtelevat yksilöllisestä yhteiskunnalliseen, arkielämän jäsentymisestä sosiaalipoliittisiin järjestelmiin sekä lainsäädännön periaatteista sosiaalisten ongelmien monimuotoisuuteen. Asiantuntijuuteen liittyy myös refleksiivisyys ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Asiantuntijuus edellyttää jatkuvaa oppimista ja oman asiantuntijuuden jatkuvaa arviointia sekä oman asiantuntijuuden, ammattialan ja työyhteisön kehittämistä.

Nykyinen asiantuntijatyö edellyttää yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista sekä asiakkaiden kanssa toimimista. Asiantuntijat työskentelevät yhä useammin rajapinnoilla, jolloin eri alojen asiantuntemus risteää ja kollektiivinen asiantuntijuus korostuu. Työyhteisössä kollektiivisen asiantuntijuuden seurauksena muun muassa sosiaalityöntekijöiden on mahdollista jakaa vastuuta sosiaalityön tiedollisen ja taidollisen hallinnan osalta sekä kehittää yhteistä moniammatillista osaamista sosiaalityössä. (Katso esimerkiksi Pöyriä 2006; Niiranen ym. 2010)

Vaikka asiantuntijat ovat erilaisia, kaikilla heillä on tiettyjä samantyyppisiä odotuksia esimiehelleen. Yleisesti sosiaalijohdolta odotetaan laaja-alaista osaamista ja asioiden tuntemusta. Heiltä odotetaan ammatillisen, hallinnollisen ja taloudellisen osaamisen lisäksi henkilöstön ja strategisen johtamisen taitoa. Johtajan odotetaan myös tuntevan alan perustehtävän ja noudattavan sosiaalityön arvoja ja eettisyyttä. (Esimerkiksi Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006; Niiranen ym. 2010.) Johtamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaiden, työntekijöiden, koko sosiaalisektorin ja toimintaympäristön asettamat vaatimukset. Työntekijät odottavat esimieheltä muun muassa kunnioitusta, rohkaisua ja tasapuolisuutta sekä sitä, että hänellä on aikaa esimiestyöhön. Erityisesti työntekijät odottavat esimieheltä tukea työhönsä. (Katso muun muassa Juuti 1989; Laitinen 2004.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessani olen selvittänyt, mitä tämä esimiehen tuki tarkoittaa. Asetin tutkimukselleni neljä tutkimuskysymystä: 1) Mitä sosiaalityöntekijät tarkoittavat ja miten he ymmärtävät esimiehen tuen? 2) Millaista tukea sosiaalityöntekijät saavat työhönsä esimieheltään? 3) Missä tilanteissa sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa tukea? 4) Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään?

Mielestäni sain kaikkiin asettamiini kysymyksiin vastaukset. Keräsin aineistoni tekemällä kolmelle sosiaalityöntekijäryhmälle fokusryhmähaastattelut. Sosiaalisessa kontekstissa tuotetun aineistoa avulla sain laajasti selville sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä ja odotuksia tuesta ja sen tarpeesta. Tutkimukseni keskittyi tuen tarpeeseen sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistui kolmen sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöitä (17 henkilöä). Sosiaalityöntekijöiden ikä vaihteli 25 ja 62 ikävuoden välillä. Keski-ikä ollessa 49-vuotta. Osallistuneista huomattavan moni oli yli 60-vuotiaita. Päteviä ja vakituksessa työsuhteessa olevia sosiaalityöntekijöitä oli reilusti yli puolet haastatteluun osallistuneista. Sosiaalityöntekijöiden työkokemus vaihteli yhdeksästä kuukaudesta lähes 40 vuoteen. Pääsääntöisesti työkokemusta oli joko alle 10-vuotta tai yli 20-vuotta.

Tutkimukseen osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden mukaan esimiehen tuki on laajasti ajateltuna sitä, että esimies on kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa heidän käytettävissään. Esimieheltä odotetaan monimuotoista tukea ja johtamistaitoa. Esimies johtaa työyksikköä, kantaa vastuun sen toiminnasta ja ohjaa työntekijöitä. Esimies on työssä taustatuki, jolta voi kysyä apua, neuvoa ja toimintaohjeita tilanteissa, joissa oman keinot loppuvat. Sosiaalityöntekijöiden mukaan esimiehen tulee huolehtia ja huomioida kaikki työntekijät, olla heille läsnä ja kuunnella heitä. Esimiehen rooliksi nähdään toimiminen sosiaalityöntekijöiden asioiden ajajana suhteessa organisaation johtoon, asiakkaisiin ja muihin toimintasektoreihin.

Seuraavassa tarkastelen tutkimukseni tuloksia House, Kahn, McLeod ja Williamsin (1985, 86) sosiaalisen tuen jaottelun avulla. Sosiaalinen tuki on jaettu neljään eri luokkaan: 1) emotionaaliseen tukeen, 2) arvioivaan tukeen, 2) informatiiviseen tukeen ja 4) instrumentaaliseen tukeen (katso myös Kumpusalo 1991). Kaikki nämä sosiaalisen tuen muodot olivat tunnistettavissa tutkimusaineistosta.

Tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät saavat jonkin verran esimieheltään emotionaalista tukea. Emotionaalinen tuki on toinen toistensa jaksamisesta huolehtimista, jota tämän tutkimuksen perusteella on sosiaalitoimissa liian vähän. Henkistä tukea sosiaalityöntekijät saavat jonkin verran sekä esimieheltään että työkavereiltaan. Esimieheltä toivotaan enemmän henkistä tukea vaikeissa asiakastilanteissa ja valitusten käsittelyssä. Sosiaalityöntekijät odottavat enemmän kuuntelemista ja läsnäoloa esimieheltään. Esimiehen toivotaan myös luottavan alaisiinsa enemmän työntekijöinä. Sosiaalityöntekijät saavat ja myös hakevat apua ongelmatilanteisiin useimmin työkavereilta kuin esimieheltään.

Emotionaaliseen tukeen sisältyvät myös arvot, jotka ohjaavat toimintaa sosiaalityössä. Julki lausuttuina arvot ovat eettisen toiminnan perusta, mikä sosiaalityössä tarkoittaa koko työyhteisön sitoutumista arvojen mukaiseen käyttäytymiseen (Niiranen ym. 2010, 115). Sosiaalityöhön liittyy aina kysymys siitä, miten voimme auttaa ihmistä säilyttämään ihmisarvonsa ja olemaan osa ympäröivää yhteiskuntaa ongelmistaan huolimatta (Aaltonen 2008, 2). Tästä syystä kaikilla työntekijöillä pitäisi olla selkeänä mielessä sosiaalityön arvot ja niistä pitäisi keskustella henkilökunnan kanssa säännöllisesti. Työyhteisössä olisi siis kiinnitettävä huomiota arvojen kollektiiviseen jakamiseen. Sekä yhteiset arvot että toimintaohjeet on hyvä kirjoittaa ylös, jotta ne ovat kaikkien käytössä ja tarpeen mukaan tarkastettavissa.

Edellä kuvattua toimintatapaa eli suorituksen johtamista pitää Laitinen (2004, 130) väitöskirjassaan erittäin tärkeänä, jotta kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Yhteisen päämäärään saavuttamista voidaan edistää suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla, joissa on mahdollista yhdistää sekä organisaation että yksilön pyrkimykset.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että sosiaalityöntekijät saavat jonkin verran palautetta eli arvioivaa tukea esimieheltään. Sosiaalityöntekijät toivoivat saavansa henkilökohtaista palautetta enemmän. He haluaisivat sekä positiivista että negatiivista palautetta työstään. Palautteen tulee kuitenkin olla ehdottoman aitoa, eikä esimerkiksi toisten kustannuksella kehumista. Erityisesti positiivinen palaute ja kiitos nähdään olevan kannustin työn tekemiselle ja vaikuttavan työssä jaksamiseen. Saatu palaute auttaa sosiaalityöntekijöistä arvioimaan tekemäänsä työtä ja kehittämään omaa toimintaansa entistä paremmaksi.

Informatiivista tukea eli tietoja, neuvoja ja ohjeita saavat kaikki haastatellut sosiaalityöntekijät jossain määrin. Informatiivista tukea esimerkiksi asiakastilanteisiin toivottiin enemmän. Sosiaalityöntekijät toivoivat myös, että heillä olisi mahdollisuus pohtia eri toimintatapoja esimiehen kanssa. Kollektiivisen asiantuntijuuden vahvistaminen näyttäisi tutkimuksen mukaan tukevan sosiaalityöntekijöitä työssään, muun muassa heidän mielestään yhteinen asioiden läpikäynti auttaisi käsittelemään ja

ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia paremmin. Myös kirjallisten ohjeiden olemassaolon tietyistä yhteisesti sovituista asioista nähtiin edesauttavan työntekijöiden työn tekemistä. Sosiaalityöntekijät arvelivat, että koko yksikön yhteiset palaverit edistäisivät tiedon kulkua työyhteisössä.

Koska sosiaalityö perustuu lakiin ja asetuksiin, odottavat sosiaalityöntekijät esimieheltään vahvaa lakiasioiden hallintaa. Sosiaalityön substanssitudon merkitys johtamisessa korostuu sosiaalityöntekijöiden puheissa. Sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään monimuotoista informatiivista tukea. He toivovat asiantuntemusta asiakastyöstä, hallinnosta, valituskäytännöistä, ristiriitojen ratkomisesta, kilpailutuksesta, työ- ja virkaehtosopimuksesta sekä atk-ohjelmista.

Instrumentaalinen eli välineellinen tuki on aineellista ja konkreettista apua, kuten esimiehen työtä ja aikaa. Haastatteluun osallistuneet sosiaalityöntekijät kokivat, että esimiehiltä saa liian vähän konkreettista apua esimerkiksi asiakastilanteiden hoitoon. Esimiehen kanssa halutaan jakaa enemmän vastuuta ja vastuunjakoa toivotaan myös selkeytettävän. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että esimiehillä on liian vähän aikaa sosiaalityöntekijöille. Konkreettisten työvälineiden toimivuudesta huolehtimisen nähtiin olevan esimiehen vastuulla. Esimerkiksi sosiaalityön sähköisen asiakasrekisterin toimimattomuus vaikeuttaa työntekoa huomattavasti, joten esimieheltä odotetaan nopeita ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Myös uusien työvälineiden ja työtapojen kehittäminen nähtiin esimiehen toimeen kuuluvaksi.

Sosiaalisen tuen muodot antavat kattavan kuvan sosiaalityöntekijöiden tuen tarpeesta. Sekä House ym. että Kumpusalo näkevät, että sosiaalisen tuen lähteinä työpaikalla ovat esimies ja muut työntekijät. Sosiaalisen tuen saamisen muilta on todettu olevan keskeinen työssä viihtymisen kannalta. Mikkolan (2009) tekemän tutkimuksen mukaan esimieheltä saatava sosiaalinen tuki auttaa työkuormituksen hallinnassa. Samanlaisen tulokseen voin päätyä tekemieni haastattelujen perusteella.

Sosiaalinen tuki vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisön yksittäinen jäsen kokee itsensä työntekijänä ja oppijana työympäristön muutoksissa. Työyhteisön toimintakulttuuri, arvot ja johtaminen vaikuttavat sosiaalisen tuen saamiseen ja

ammattillisen osaamisen kehittämiseen. Johtajan tehtävänä on huolehtia riittävästä aineellisista ja henkisistä resursseista työn tekemiseksi ja siten luoda pohjaa niin sosiaalityön organisaatiossa tapahtuvalle kehittämiselle kuin laadukkaiden palveluiden tarjoamiselle sosiaalityön asiakkaille (Karvinen–Niinikoski ym. 2005, 51). Sosiaalityön johtamisessa korostuvat siis ulkoisen johtamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan tuloksellisuuden rinnalla organisaation sisäinen ulottuvuus ja strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävät (Niiranen 2004, 229). Tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään moniulotteista johtamista, jolloin johtajan roolit vaihtelevat tilanteiden mukaan. Toisinaan esimiehen odotetaan olevan tilanneherkkä ilmapiiri johtaja, joka huomioi alaistensa esimerkiksi tuen tarpeen hyvin. Toisinaan taas odotetaan, että esimies näyttää esimerkkiä ja osallistuu konkreettisesti asiakastilanteiden hoitoon tai käyttää valtaansa säätelijän roolissa ohjatessaan yksikön toimintaa. (Katso Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2008; Sipilä 1988.)

Muun muassa Lohi ja Niiranen (2005) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että esimiehen tuki työntekijöille on merkityksellistä sosiaalityön moninaisissa työtilanteissa. Tekemieni haastattelujen perusteella voin myös sanoa, että esimiehen tuki on tärkeää kaikille sosiaalityöntekijöille. Erityisesti tukea tarvitaan haasteellisissa työtilanteissa, joita ovat esimerkiksi isot asiakasasioihin liittyvät päätökset, tietyt lakiasiat sekä erilaiset ristiriitatilanteet.

Laitinen (2004) korostaa tekemänsä tutkimuksen pohjalta sitä, että asiantuntijat odottavat esimieheltään aitoa kiinnostusta sekä substanssia että työntekijöitä kohtaa. Hänen mukaansa asiantuntijat odottavat, että esimies on tasapuolinen, oikeudenmukainen ja, että hän huomioi työntekijät yksilöllisesti. Haastattelemieni sosiaalityöntekijöiden odotukset esimiehelle olivat samansuuntaiset. Lisäksi sosiaalityöntekijät odottavat, että esimies on kiinnostunut heistä ihmisinä, eikä vain työntekijöinä.

Sosiaalityöntekijät toivovat, että heillä olisi mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa ja selvittää työhön liittyviä asioita. Keskustelua esimiehen kanssa toivottiin työn tavoitteista, työtehtävistä ja toimintalinjoista. Erityisesti asiakastilanteiden jakaminen

esimiehen kanssa koettiin tärkeäksi. Nämä tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaiset, kuin Maunolan (1997) tekemän tutkimuksen tulokset, jossa hän korostaa kommunikation merkitystä asiantuntijoiden ja esimiehen välillä.

Edellä esitetyt sosiaalityöntekijät toiveet keskusteluista, tiedon jakamisesta ja yhteisistä rutiineista tuovat esille selkeästi kollektiivisen asiantuntijuuden merkityksen sosiaalityössä. Kollektiivinen asiantuntijuus näkyy myös esimiehen työssä esimerkiksi siinä, että esimies voi toiminnallaan luoda edellytyksiä kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Esimies mahdollistaa yhteiset palaverit niin työyhteisön sisällä kuin yhteistyötahojen kanssa sekä kannustaa avoimeen dialogiin. Tutkimukseni tulokset osoittavat selkeästi, miten tärkeäksi sosiaalityöntekijät kokevat tiedon jakamisen ja yhteisen pohdinnan niin esimiehen kuin kollegojen kanssa. On huomioitava, että kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, joka on mahdollista luoda työntekijöiden ja esimiehen yhteistyönä.

Esimiehen vuorovaikutustaidot tai niiden puute tulevat esille tekemissäni haastatteluissa. Sosiaalityöntekijät toivovat vuorovaikutuksellisia keskusteluja esimiehen kanssa. Vuorovaikutustaitojen hallintaan tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että heillä olisi säännöllisesti mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa. Keskusteluilla tarkoitetaan sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta. Virallisilla keskusteluilla tarkoitetaan työhön liittyviä asioita. Epäviralliset keskustelut käydään puolestaan esimerkiksi kahvitauolla tai käytävällä. Karvinen-Niirikosken ym. (2005, 61) mukaan vapaamuotoinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kannalta merkittävää. Vuorovaikutuksessa saatua kollektiivista tukea voidaan pitää sosiaalityön tekemisen välttämättömänä edellytyksenä.

Käytännön työtätekevien sosiaalityöntekijöiden jäsenyykset esimiehen tuesta tuottivat monimuotoista informaatiota sisällöstä ja tarvittavista tukirakenteista. Koen, että ryhmähaastattelussa sain tietoa tavallista enemmän, koska osallistujat yhdessä pohtivat ja rohkaisivat toisiaan keskustelemaan aiheesta. Tutkimustulokset eivät ole yllätyksellisiä. Ennakkoon odotin sosiaalityöntekijöiden tuottavan monimuotoisempia

näkemyksiä siitä, millaista tukea he odottavat esimieheltään. Mielestäni saatua tietoa voidaan kuitenkin käyttää esimiestyön kehittämiseen. Esimiehen tuen konkretisointi (ääneen kertominen) auttaa sekä sosiaalityöntekijöitä että esimiehiä jatkossa kehittämään toimintaa työpaikalla. Esimiehillä on mahdollisuus vastata heihin kohdistuviin odotuksiin, kun odotukset ovat selkeästi tiedossa. Työntekijöiden odotusten huomioiminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja oppimiseen sekä lisää organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta (Pirnes 2003, 216).

Tieto esimiehen tuen tarpeellisuudesta ja siihen kohdistuvista odotuksista antaa esimiehille perusteita työn organisointiin ja johtamisen kehittämiseen niin, että alaisten kanssa työskentelyyn jää enemmän aikaa. Työntekijöiden odotusten huomioimisessa haasteena on aikaan saada ja ylläpitää rakentava keskustelu- ja arviointikulttuuri (Pirnes 2003, 216). Jatkossa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota työssä jaksamisen tukemiseen sekä työntekijöiden että esimiesten osalta. (Katso myös Karvinen–Niinikoski ym. 2005.)

Johtaminen ja organisaatioiden toimintatavat muodostavat merkittävän osan sosiaalialan puitteista (Karvinen–Niinikoski ym. 2005, 60). Sosiaalityön johtamiseen kohdistuu suuria odotuksia, erityisesti johtamisen kehittäminen on nostettu esille, esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa KASTE 2008–2011 (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6). Johtamisen kehittämiseen viitataan myös puhuttaessa työhyvinvoinnista (Karvinen–Niinikoski ym. 2005, 52). Sosiaalitoimen johtotehtävissä olevien henkilöiden tulisi saada koulutusta esimiestyöhön. Ongelmaksi muodostuu se, että sopivaa koulutusta on vain vähän tarjolla. Koen, että esimiehen työnohjaus on yksi hyvä tuki esimiehille. Työnohjauksessa voidaan keskittyä esimiestoiminnan ohjaukseen ja tukemiseen. Myös mentoroinnilla eli henkilön kehittämiseen tähtävällä vuorovaikutussuhteella kokeneempaan kollegaani, voisi saada tukea esimiestyöhön. Mentorointi merkitsee ammatillisen ja psykososiaalisen tuen saamista. (Katso Laitinen 2004, 131.)

Vuokko Niiranen (2010, 5) muistuttaa, että monimuotoisella sosiaalityön työkentällä tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan onnistumiseen vaikuttaa työyhteisön kaikkien jäsenten toiminta, heidän käsityksensä johtajan työstä ja vastuista sekä yhteisestä työstä tiedon ja toimintatapojen kehittämiseksi. Hyvä johtaminen on aina jossain määrin jaettua ja kollektiivista. Johtaminen on aina koko yhteisön asia!

LÄHTEET

Aaltonen, Elli (2008) Esipuhe. Teoksessa Jämsén, Arja (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO. Kuopio. www.isonetti.net.

Aho, Päivi (1999) Haasteet ja asiantuntijuus sosiaalialan työssä. Sosiaalialan ammattien vuosikirja, Sosiaalityöntekijöiden liitto ry. Porvoo: WSOY.

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Albrecht, Terrence L. & Adelman, Mara B. (1984) Social support and life stress. New directions for communication research. *Human Communication Research* 11, 3–32.

Cohen, Sheldon & Syme S. Leonard (Editors) (1985) Social support and health. Orlando: Academic Press Inc..

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Third Edition. Thousand Oaks, Sag.

Elo, Anna-Liisa ja Leppänen, Anneli (1997) Esimies työkyvyn tukena. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo MIKTOR.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, Anneli (1997) Asiantuntijan muuttuvat määritykset. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Eteläpelto, Anneli (1992) Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittäminen. Teoksessa Ekola, Jorma (toim.) Johdatus ammattikorkeakoulupedagogiikkaan. WSOY: Juva, 19–42.

Fook, Jan & Ryan, Martin & Hawkins, Linette (2000) Professional Expertise: Practice, Theory, and Education for Working in Uncertainty. London, UK: Whiting & Birch.

Heaney, Catherine, Israel, Barbara (1997) Social Networks and Social Support. Teoksessa: Glanz, Karen, Lewis, Frances Marcus, Rimer, Barbara (Editors). Health behaviour and health education: Theory, Research and Practice. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena (1993) Teemahaastattelu, 6. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Pirkko ja Sajavaara, Paula (1997) Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

House, James S. (1981) Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

House, James S., Kahn, Robert L, McLeod, Jane D & Williams, Diana (1985) Measures and concepts of social support. Teoksessa Cohen, Sheldon & Syme, S Leonard (Ed.) Social support and health. Orlando: Academic Press, 83–108.

Hätönen, Heljä (1998) Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino oy.

IFSW (2000) International federation of social workers. Definition on Social Work. <http://www.ifsw.org/en/p380000279.html>. Viitattu 20.6.2010.

Janhonen, Sirpa ja Vanhanen-Nuutinen, Liisa (2005) Asiantuntijuuden kehittyminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Janhonen, Sirpa ja Vanhanen-Nuutinen, Liisa (toim.) 2005, Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Dark Oy.

Juuti, Pauli (1989) Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki: Otava.

Jämsén, Arja (toim.) (2008) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen ISO verkkojulkaisu 2008. www.isonetti.net. Kuopio 2008.

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio ja Poikela, Esa (2000) Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005) Sosiaalityön asiantuntijuuden käytännöt –expertis och yrkespraxis in social arbete. 17.2.2005 Konstikas sosiaalityö –Ammattikäytäntöjen Studia Generalia.
www.valt.helsinki.fi/staff/meltti/ammatti/karvinen_niinikoski170205.pdf.
 Viitattu 13.9.2009

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Salonen, Jari, Meltti, Tero, Yliruka, Laura, Tapola-Haapala, Maria ja Björkenheim, Johanna (2005) Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Helsinki: Yliopistopaino. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28.

Kilpeläinen, Arja ja Sankala, Jukka (2010) e-Osaaminen sosiaalityön asiantuntijuutta rakentamassa.. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kääriäinen, Aino ja Kuusisto-Niemi Sirpa (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: PS-kustannus.

Kinnunen, Petri (1998) Hyvinvoinnin ruletti. Tutkimus sosiaalisen tuen verkostojen jäsentymisestä 1990-lopun Suomessa. Acta Universitatis Lapponiensis 20. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Koivunen, Niina (2005) Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus 24(3), 32–45. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Konttinen, Esa (1997) Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko ja Eräpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuskeskus, Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. 48–61.

Kumpusalo, Esko (1991) Sosiaalinen tuki, huolenpito ja terveys. Sosiaali- ja terveyshallinnon raportteja 28. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Laitinen, Kristiina (2004) Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000-luvulla. Turun kauppakorkeakoulu, Liiketaloustiede: Johtaminen ja organisointi, Licensiaattitutkimus. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 1/2004. Kuopio: Kopijyvä.

Lehtinen, Erno ja Palonen, Tuire (1997) Tiedon verkostoituminen. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko ja Eräpelto, Anneli (1997) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuskeskus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lohi, Saira & Niiranen, Vuokko (2005) Yksin ei voi tätä työtä tehdä. Sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelussa. OSAATKO- KARTUKE- hankkeen julkaisuja 6. Minna Canth -instituutti . Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopion yliopisto.

Maunola, Reijo (1997) Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava kirjapaino.

Metsämuuronen, Jari (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mikkola, Leena (2009), Sosiaalinen tuki työssä: katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 26–47. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009_26-47_Mikkola.pdf?sequence=1 Viitattu 3.8.2010.

Mutka, Ulla (1998). Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet hyvinvointivaltion jälkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Niiranen, Vuokko (2008) Tulevaisuuden visiot kuntien sosiaalihuollossa. Sosiaalihuolto kunta- ja palvelurakennemuutoksessa. Kuntaliitto STM – Helsinki 25.1.2008 (esitelmä).

Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaifikaatiot. Janus vol 12 (2) 2004, 226–233.

Niiranen, Vuokko (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtamistyyppistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Akateeminen väitöskirja, sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja ja Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.

Onnismaa, Jussi (2007) Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Palsola, Hannu ja Sundvik, Lilli (2006) Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajajatoimiston työyhteisössä. Teoksessa Sundvik, Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Parviainen, Jaana ja Koivunen, Niina (2004) Kollektiivinen asiantuntijuus - kymmenen kysymystä. Tampereen yliopiston tutkimusprojekti Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisosaaaminen (2001–2004).

<http://www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/parviainen.pdf>. Luettu 22.10.2010

Patton, Michael Quinn (1990) Qualitative evaluation an research methods. new park. Saga Publication, USA: International Educational and Professional Publisher.

Pirnes, Unto (2003) Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikkaa. 7.uus.p. Helsinki: Otava.

Pirttilä-Backman, Anna-Maija (1997) Miksi asiantuntijan tulee kyetä reflektiivisiin arviointeihin? Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes Pirkko ja Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 218–232.

Pohjola, Anneli (2007) Merkintöjä sosiaalityön asiantuntijuudesta. Teoksessa Vesterinen, Kerttu (toim.) Kiitos kysymyksestä. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 27. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oy Sevenprint Ltd, 6–18.

Pöyriä, Pasi (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Raunio, Kyösti (2010) Johdatus gradun tekemiseen. Gradun hyvät käytännöt. Tampere. https://learning.uta.fi/file.php/4181/Kyoesti_Raunio_Johdatus_gradun_tekemiseen.pdf.

Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Hakapaino.

Raunio, Kyösti (2004) Olennainen sosiaalityössä. Tampere: Tammer-Paino.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio ja Pitkänen, Eeva (2008) Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Remes, Pirkko (toim.), Eteläpelto, Anneli, Kirjonen, Juhani, Lasonen, Johanna, Nuutinen Anita ja Tynjälä, Pirkko (1995) Asiantuntijaksi oppiminen: tutkimusohjelman lähtökohdat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rostila, Ilmari (2001) Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (2003) Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen johtamiseen ja kehittämiseen. Skills-julkaisu. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ryan, Martin, Healy, Bill & Renouf, Noel (2004) Doing It Well: An Empirical Study of Expertise in Mental Health Social Work. *Social Work in Mental Health* 2 (2–3), 21–37. Binghamton (N.Y.).

Salmela, Jaana (2006) Koetun sosiaalisen tuen, pätevyyden, itsearvostuksen ja liikunnan yhteyksiä nuoruusiän kasvuvuosina. Chydenius-instituutin tutkimuksia 1/2006. Kokkola: Jyväskylän yliopisto Chydenius-Instituutti – Kokkolan yliopistokeskus.

Sinkkonen-Tolppi, Merja ja Niiranen, Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. OSAATKO - KARTUKE-hankkeen julkaisuja 7, Minna Canth -instituutti Kuopion yliopisto.

Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä roolit? Jyväskylä: Weilig+Gröös.

Sipilä, Jorma (1988) Asiantuntijaorganisaation johtaminen Suomessa. Selvitys OD-institute Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008–2011. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2004:15. Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä –artikkelikokoelma. Helsinki, sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosnet, sosiaalityön yliopistokoulutuksen yksiköiden muodostama yhteistyöverkosto (2003) Sosiaalityön määrittely.

http://www.sosnet.fi/Peruskoulutus/Sosiaalityon_maarittely.iw3 Viitattu 6.8.2010.

Sulkunen, Pekka (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) Kvantitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari oy.

Tiittula Liisa (toim.) ja Ruusuvaara Johanna (2005) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Tynjälä, Pirkko ja Nuutinen Anita (1997) Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes Pirkko ja Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 182–195.

Vahtera, Jussi ja Uutela, Antti (1994) Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen tuki terveysresursseina. Duodecim 110:1054–1060.

Valtonen, Anu (2005) Ryhmäkeskustelu –millainen metodi? Teoksessa Tiittula Liisa (toim.) ja Ruusuvuori Johanna (2005) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 223-241.

Viinamäki, Leena ja Saari, Erkki (toim.) (2007) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino oy.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272

LIITE 1

Hyvä vastaanottaja!

Opiskelen Tampereen yliopiston Porin yksikössä yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa sosiaalityötä. Teen pro gradu -tutkielmaani, jossa tarkoituksena on selvittää, millaista tukea kunnan sosiaalitoimistossa työskentelevät sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään. Lähtökohtana on työntekijöiden tuen tarve ja erityisesti esimieheen kohdistuvat odotukset.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna kolmessa Varsinais-Suomen kunnassa. Kaupungit on valittu sattumanvaraisesti niin, että ne ovat suhteellisen samankokoisia ja niissä tehdään eriytettyä sosiaalityötä.

Toivoisin, että voisin toteuttaa teidän sosiaalityöntekijöillänne ryhmähaastattelun. Haastatteluun voi osallistua kaikki tai osa teidän sosiaalityöntekijöistänne, oman valintanne mukaan (5-10 hlöä). Haastattelu kesto on 1,5 h ja se on tarkoitus toteuttaa sosiaalitoimistossanne, sovittavana ajankohtana.

Etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 5) Mitä tukea sosiaalitoimen työntekijät saavat työhönsä esimieheltään (nykyisin)?
- 6) Missä tilanteissa sosiaalitoimen työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea?
- 7) Millaista tukea työntekijät odottavat (tuen laatua) esimieheltään?

Tutkimuksen valmistuttua tulen mielelläni kertomaan tuloksista ja keskustelemaan kanssanne sosiaalityöntekijöiden tuen tarpeesta. Koettu tuen tarve on hyvin merkityksellistä työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden kannalta.

Olen yhteydessä Sinuun viikon kuluessa kertoakseni lisää tutkimuksestani ja sopiakseni teidän työyhteisölle haastatteluajan. Voit myös halutessasi olla minuun yhteydessä, yhteystiedot löytyvät alta.

Ystävällisin terveisin
 Maria Silver
 puh. 041/544 7054
 maria.silver@uta.fi

LIITE 2

HAASTATTELUKÄYTTÖ

Taustatiedot (kirjallisesti)

- koulutus (pätevä/ epäpätevä)
- työssäolo vuodet
- työsuhteen laatu (vakituinen/määräaikainen)
- -ikä

Mitä tarkoittaa esimieheltä saatava tuki?

Millaista tukea saatte esimieheltänne?

Millaisissa tilanteissa esimieheltänne saatava tuki on tärkeää?

Millaista tukea toivotte jatkossa saavanne esimieheltänne?