

Emilia Hokkanen

Sosiaalityöntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen muuttuvassa organisaatiossa

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö

2017

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: **Sosiaalityöntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen muuttuvassa organisaatiossa**

Tekijä: Emilia Hokkanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityön maisterikoulutus

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 69+4

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmassa käsitellään lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden sitoutumista työhön muuttuvissa toimintaympäristöissä, erityisesti lastensuojelussa. Yhteiskunnalliset, globaalit ja kansalliset muutokset vaikuttavat sosiaalityöhön. Jatkuvat organisaatiomuutokset ovat sosiaalityön käytännössä arkipäivää. Lastensuojelussa työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja saatavuus haastavat kunnat etsimään uudenlaisia keinoja palvelujen ja laadun turvaamiseksi. Sosiaalityön tehtäviin on ajoittain haastava löytää päteviä työntekijöitä. Tarvitaan tietoa siitä, mitä kunnissa ja muuttuvissa organisaatioissa tulee tehdä sosiaalityöntekijöiden houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työssään. Työhön sitoutumisen ymmärtäminen voi vaikuttaa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Tutkielmassa selvitetään sosiaalityöntekijöiden konstruoimia käsityksiä sitoutumisesta muuttuvassa organisaatiossa. Aineisto on kerätty eläytymismenetelmän avulla ja koostuu 28 kertomuksesta. Sitoutumista vahvistavia ja heikentäviä ulottuvuuksia on haettu kahdella kehyskertomuksen variaatiolla, jossa toisessa sitoutuminen vahvistuu ja toisessa heikkenee. Tutkielmassa vertaillaan sitä, mikä muuttuu, kun kehyskertomuksen variaatio muuttuu. Aineistoa analysoidaan aineistolähtöisellä analyysillä, sekä vertailun mahdollistamiseksi kvantifioimalla aineisto ja luomalla tapauskertomukset molemmista kehyskertomuksen variaatioista.

Tutkielman tulokset osoittivat, että sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä muutokset itsessään eivät lisää tai heikennä sitoutumista. Jatkuvat, ennakoimattomat ja äkilliset muutokset ja niiden johtaminen vaikuttivat sitoutumiseen. Muutosjohtamisen osaaminen ja toimiva, vuorovaikutteinen tiedotus vaikutti sitoutumiseen. Tutkielman tulosten mukaan sosiaalityöntekijät tarvitsevat tunnetta arvostuksesta ja tunnustusta vaativasta asiantuntijatyöstä. Näitä organisaation on mahdollista välittää varmistamalla sosiaalityöntekijöille asianmukaiset resurssit, työvälineet ja työtilat. Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa mahdollistamalla eettisen asiakastyön toteutuminen ja rakentamalla toimivia yhteistyöverkostoja sosiaalityön tueksi.

Avainsanat: Sosiaalityö, toimintaympäristöjen muutos, organisaatiomuutos, sitoutuminen, johtaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisälllys

1 Johdanto	1
2 Sosiaalityön toimintaympäristöt muutoksessa	4
2.1 Yhteiskunnan ja palvelujärjestelmien muutokset.....	4
2.3 Onnistunut organisaatiomuutos	6
2.2 Sosiaalityön johtaminen muutoksen keskellä.....	9
3 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen	13
3.1 Työhön ja organisaatioon sitoutumisen moniulotteiset mallit.....	13
3.2 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sosiaalityössä	16
3.3 Lastensuojelutyöhön sitoutuminen.....	19
4 Tutkimuksen lähtökohdat	23
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	23
4.2 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä	23
4.3 Eettiset kysymykset ja tutkijan positio	26
5 Tutkimuksen toteutus	29
5.1 Aineisto	29
5.2 Analyysi	32
6 Kehyskertomusten kvantifiointi ja tapauskertomukset	36
6.1 Kvantifiointi	36
6.2 Tapauskertomukset.....	37
7 Sitoutumisen vahvistaminen ja heikkeneminen organisaatiomuutoksessa	42
7.1 Organisaatiomuutosten merkitys sitoutumiseen.....	42
7.2 Johtaminen muutoksessa sitoutumisen vahvistajana ja heikentäjänä.....	45
7.3 Sosiaalityön arvostaminen sitoutumisen vahvistajana	46
7.4 Resurssit ja puitteet sosiaalityöntekijän työhön sitoutumisen vahvistajana	50
7.5 Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden merkitys sitoutumisessa.....	54
8 Lopuksi.....	58
8.1 Yhteenvedo ja johtopäätökset	58
8.2 Tutkimusprosessin tarkastelu ja jatkotutkimusaiheet.....	60
Lähteet.....	64
Liitteet	70
Liite 1 Infokirje	70
Liite 2 Informoitu suostumus	71
Liite 3 Kehyskertomus Vahvistaa	72
Liite 4 Kehyskertomus Heikentää	73

1 Johdanto

Työelämän ja organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa työntekijöiltä edellytetään työhön sitoutumista, ammatillisuuden kasvua, persoonallisen identiteetin uudelleen määrittelyä sekä sen aktiivista rakentamista (Wallin 2012a, 10). Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella sosiaalityöntekijöiden rakentamien käsitysten kautta sitä, miten jatkuvasti muuttuvat ympäristöt työelämässä vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioonsa. Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumisen vahvistumiseen tai heikkenemiseen organisaation muutosten keskellä?

Yleisesti työelämän muutoksista voidaan puhua jo pysyvänä olotilana (esim. Syväjärvi & Vakkala 2012, 207; Yliruka ym. 2009, 13). Käynnissä olevat suuret muutokset kuten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokset, uuden sosiaalihuoltolain voimaantulo vuonna 2015 ja toimeentulotuen siirtäminen Kelaan vuoden 2017 alusta lukien, ovat vaikuttaneet monin paikoin sosiaalityöhön ja kunnissa sosiaalityön järjestämiseen. Paula Salo ym. (2016, 29) toivat esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos on alkanut vaikuttaa kuntien työntekijöiden kokemuksiin työstään. Jatkuvat muutokset työn sisällöissä ja tavassa järjestää sosiaalityötä, sekä epätietoisuus lisäävät työn kuormittavuutta. Siksi on oleellista tuoda esiin työntekijöiden omaa näkemystä työskentelystä muutosten keskellä; mikä edistää sosiaalityöntekijän sitoutumista työhön tai mitkä asiat heikentävät mahdollisuuksia tai estävät sitoutumista työhön. Työntekijöiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää hallittujen muutosten suunnittelussa ja sosiaalityöntekijöiden sitouttamisessa työhön.

Maaliskuussa 2016 voimaan tullut laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä (817/2015) on kiristänyt sosiaalityöntekijöiden sijaisuusehtoja. Lain voimaantulon jälkeen, pätevien hakijoiden puuttuessa, sosiaalityöntekijän sijaisuuteen on voitu valita vain sosiaalityön perus- ja aineopinnot sekä sosiaalityön käytännön harjoittelun suorittanut henkilö. (Talentia 2016.) Monissa kunnissa tämä on aiheuttanut haasteita, koska aikaisempien sijaisuusehtojen mukaisesti solmitut vuoden pituiset sijaisuudet päättyivät viimeistään keväällä 2017. Kunnilla on ollut jo ennen uuden lain voimaantuloa haasteita löytää sosiaalihuollon ammattihenkilölainmukaisia kelpoisuusehdot täyttäviä työntekijöitä tehtäviin. Työntekijäpulan arvellaan pahenevan, koska sijaisuusehdot täyttävien määrää on rajattu ammattihenkilölailla. (Ritola 2016.)

Sosiaalityön opiskelupaikoista on kova kilpailu, mutta toisaalta myös työvoiman tarve on niin suuri, ettei aloituspaikkojen lukumäärä tunnu riittävän työvoimatarpeelle kaikkialla Suomessa. Ratkaisevaa vetovoimaisuuden näkökulmasta on, miten kunnissa ja muissa sosiaalialan organisaatioissa kilpaillaan osaajista ja pätevien sosiaalityöntekijöiden saamisesta. (Yliruka ym. 2009, 13.)

Työhön ja organisaatioon sitoutumisen tutkimiselle on useita perusteluita. Työhön sitoutumisen ymmärtäminen voi vaikuttaa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Sen lisäksi työhön sitoutuminen on myös perustavanlaatuisen ulottuvuus työteossa, koska se vaikuttaa organisaation toimintaan, mutta myös koko yhteiskuntaan. Voidaan väittää, että ilman työntekijöiden sitoutumista organisaatiot eivät toimisi. Työntekijöiden sitoutuminen työhön vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen, sekä työn ja palvelujen laatuun. Toisin sanoen, sitoutuminen vaikuttaa organisaatioiden toiminnalliseen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Cohen 2003, 3-6.) Jotta valtiovallan antama tehtävä sosiaali- ja terveystalouden hoitamisesta voidaan toteuttaa, tarvitaan ammatillisesti jatkuvasti kehittyviä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Ammatillinen kasvu voidaan ymmärtää työntekijän osaamisen ylläpitämisenä, osaamisen kehittämistä sekä uusien valmiuksien hankkimista muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Sen lisäksi työelämässä edellytetään työntekijän persoonallisen identiteetin uudelleen määrittelyä ja identiteetin aktiivista rakentamista. (Wallin 2012a, 11–12.)

Tutkielmani paikantuu Helsingin sosiaali- ja terveystalouden lastensuojelun avohuoltoon ja palvelutarpeen arviointiin. Helsingin lastensuojelu on kokenut viime vuosina suuria muutoksia organisatorisella tasolla. Myös esimerkiksi sosiaalihuoltolain (1301/2014) muutokset vaikuttavat lastensuojelussa työskentelyyn. Lukuisat muutokset lastensuojelussa antavat mahdollisuuden tutkia työntekijöiden sitoutumista näiden muutosten keskellä. Helsingissä lastensuojelun sosiaalityö ja lapsiperheiden palvelutarpeen arviointi ovat suurten muutosten keskellä myös tällä hetkellä. Lapsiperheiden peruspalvelut kootaan tulevaisuudessa saman katon alle perhekeskuksiksi. Perhekeskukset sisältävät tulevaisuudessa perheiden peruspalveluiden lisäksi varhaisen tuen sekä erityisen tuen palveluja (Helsingin kaupunki 2016). Lastensuojelu ja lapsiperheiden palvelutarpeen arviointi tulevat olemaan osa uusien perhekeskusten toimintaa.

Lastensuojelussa on perinteisesti ollut suuri vaihtuvuus (Barak ym. 2006, 549). Kuntien sosiaalitoimet joutuvat kilpailemaan pätevistä työntekijöistä jatkuvasti. Henkilöstön saatavuuden varmistaminen on edellytys palvelujen ja laadun turvaamiseksi (Ollila 2008, 16). Työntekijöiden vaihtuvuus organisaatiossa on jossain määrin myös hyväksi, sillä uusien työntekijöiden kautta työyhteisöön voi tulla uusia ideoita ja asiantuntijuutta. Liian suuri vaihtuvuus vaikuttaa taas työn laatuun, työn yhtenäisyyteen sekä tasapainoon etenkin lastensuojelussa, jota käyttävät erityisen haavoittuvat asiakasryhmät. Vahvistaakseen työntekijöiden pysyvyyttä, organisaation tulee tietää, mitkä tekijät saavat työntekijät motivoitumaan ja mitkä lähtemään. (Barak ym. 2006, 549.)

Tyypillisiä esteitä työntekijän mahdollisuuksiin sitoutua ovat liian vähäisen tilan jättäminen ihmisen itseohjautuvuudelle, yhteisöllisyyden tunteen heikkous ja epäonnistuminen yhteisten päämäärien luomiselle. Yhteiset päämäärät auttavat työntekijää löytämään syvempää tarkoitusta työlleen, eikä pelkkä välineellinen palkkatyösuhte tarjoa sellaista. (Alasoini 2009, 3-4.) Työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat siis vahvasti sidoksissa toisiinsa. Myös ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Ammatillista identiteettiä rakennetaan työyhteisökokemusten, oman elämänhistorian, perhe-elämän ja vanhemmuuden sekä muiden elämäntilanteiden kautta. (Wallin 2012a, 19.) Sitoutumiseen vaikuttavat monenlaiset asiat, mutta jos työntekijän käsitys työyhteisöstä on myönteinen ja samaistuminen muihin työntekijöihin helppoa, sitoutumisen aste on voimakasta (Paasivirta 2012, 61).

Tutkielman teoriaosuus käsittelee muutoksia yhteiskunnan järjestelmissä ja julkisissa organisaatioissa. Yhteiskunnallisten muutosten käsitteleminen auttaa rakentamaan kuva sosiaalityön toimintaympäristöistä. Vaikka muutokset ovatkin yleisemmin työelämän ilmiö, sosiaalityössä siihen vaikuttavat ennen kaikkea yhteiskunnallisten rakenteiden muutokset. Toimintaympäristöjen kartoittamisen jälkeen käsitellään organisaatiomuutosta ja asiantuntijoiden johtamista muutoksessa. Teoriaosuus jatkuu sitoutumisen käsitteen määrittelyllä sekä sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin sosiaalityössä. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tutkielman lähtökohtia ja sen toteuttamista. Luvussa seitsemän esitellään tutkielman tulokset. Tutkielma päättyy luvussa kahdeksan yhteenvetoon, johtopäätöksiin, tutkielman prosessin arviointiin ja jatkotutkimusaiheiden esittelyyn.

2 Sosiaalityön toimintaympäristöt muutoksessa

2.1 Yhteiskunnan ja palvelujärjestelmien muutokset

Yhteiskunnalliset, globaalit ja kansalliset muutokset vaikuttavat sosiaalityöhön sen toimintaympäristöissä. Sosiaalityön on mukauduttava toimintaympäristön kehittämisvaatimuksiin. (Sipilä 2011, 15.) Sosiaalialan odotetaan lunastavan yhteiskunnan antaman perustehtävän mukaisia odotuksia. Julkinen rahoitus, talouden mekanismit ja tuottavuuden odotukset lisäävät ristikkäisiä odotuksia sosiaalialalle. Sosiaalialalle on ominaista se, että samaan aikaan sen odotetaan vastaavan nopeasti asiakkaiden muuttuviin palvelutarpeisiin, mutta toisaalta taas odotetaan, että palvelujen tulee olla myös ennakoitavia, oikeusvarmoja ja luotettavia. Tällaiset ristiriitaiset ja keskenään kilpailevat arvot saattavat aiheuttaa sosiaalialalle tyypillisiä päätöksenteon arvoristiriitoja. (Niiranen ym. 2010, 91.)

Yhteiskunnan uudistaminen on monimutkainen prosessi. Julkisella hallinnolla on kuitenkin käytettävissään tehokkaat normi-, talous- ja informaatio-ohjauksen keinot. Hyvinvointitalouden uudistamisen onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita, jotka ovat yhdessä asetettuja ja ihmisten elämää selkeästi parantavia. (Hautamäki & Oksanen 2014, 112 - 116.) Sosiaalialan osaamista ja osaajia vuonna 2015 –selvityksessä esitettiin sosiaali- ja terveysalaan vaikuttavia tulevaisuuden trendejä. Sosiaali- ja terveysalan megatrendeinä pidettiin globalisoitumista, kestäväää kehitystä, kulttuurisia tekijöitä ja niihin liittyviä syrjäytymisuhkia sekä väestön ikääntymistä. Verkostomaisen työn lisääntyminen ja teknologian kehittymisen nähtiin myös vaikuttavan sosiaali- ja terveysalaan. Alueellisten muutosprosessien ennustettiin jatkuvan ja vaativan samalla myös organisaatorakenteiden uudistamista. (Vuorensyrjä ym. 2006; Kananoja ym. 2008, 66.)

Suomi on läpikäynyt viimeisen vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Vuonna 2005 alkaneen Paras-hankkeen, eli kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena oli varmistaa laadukkaiden palvelujen saatavuus koko maassa. Tavoitteena oli myös rakentaa elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Kunta- ja palvelurakennemuutuksesta annetun lain (169/2007) mukaan tavoitteena oli vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä, sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtävän jakoa. (Valtiovarainministeriö 2009, 8.) Hanke loppui vuonna 2012, mutta hallitusohjelman mukainen

kuntauudistus jatkoi Paras-hankkeen jälkeistä kuntarakenteiden kehittämistyötä (Sallinen 2017, 4). Kuntauudistus muokkaa koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta uudistetaan osana kuntarakenteen uudistamista. Hallitusohjelman tavoitteena on varmistaa sosiaali- ja terveydenhuollon laadukkaiden, vaikuttavien ja oikea-aikaisten palvelujen yhdenvertainen saatavuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 33.) Sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteena on sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestämisen siirtyminen maakunnille 1.1.2019. Uudistus on yksi suurimmista hallintoon ja toimintatapoihin vaikuttavista muutoksista, mitä Suomessa on tehty. (Alueuudistus 2017.) Useat muut maat ovat jo toteuttaneet vastaavia rakenteellisia muutoksia, mutta Suomessa kerralla toteutettavan muutoksen laajuus on poikkeuksellinen. Toisaalta Suomen kuntapohjainen järjestelmä ja sen pirstaleisuus on myös poikkeuksellinen. (THL arviointiryhmä 2014, 4.)

Sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö johtavat Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa, eli LAPE-muutosohjelmaa. Valtakunnallisen muutosohjelman tavoitteena on kehittää lapsi- ja perhelähtöisempiä, yhteen sovitettumpia, oikea-aikaisempia, sekä tarpeenmukaisempia palveluja. Muutosohjelman tavoitteena on, että kunnissa, itsehallintoalueilla ja valtion viranomaisissa sitoudutaan lapsen oikeuksia edistävään toimintakulttuuriin. Tavoitteena on, että palvelut lapsille, nuorille ja perheille olisivat sovitettuna yhteen integroiduksi lapsi- ja perhelähtöiseksi palvelukokonaisuudeksi. Muutoskokonaisuus sisältää matalan kynnyksen tuen verkostojen rakentamisen lapsille ja perheille. Matalan kynnyksen tuen verkostot toteutetaan niin sanotulla perhekeskuksella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Perhekeskustoimintamallin tavoitteena on luoda lähipalveluna malli, joka varmistaa kaikkien lasten ja perheiden voimavarojen vahvistumisen ja osallisuuden paranemisen. Perhekeskustoiminnan avulla pyritään tarjoamaan mahdollisimman varhaista apua ja tukea. Käytännössä se tarkoittaa erilaisten sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden, kolmannen sektorin, seurakuntien ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittamista kokonaisvaltaiseksi auttamisverkostoksi. (Pelkonen & Hastrup 2016.)

LAPE-muutoshankkeen yhtenä tavoitteena on saada myös huomattavia kustannussäästöjä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Talouden kehitys, etenkin niukkuuden lisääntyminen julkistaloudessa, on nostanut taloudelliset kysymykset ja resurssien tehokkaan käytön keskeiseksi kysymykseksi. Koska Suomessa kuntien vastuu palveluiden tuottami-

sessä on ollut keskeinen, kunnilla on ollut aikaisempaa suurempi paine löytää tehokkaampia keinoja sosiaalikeskymysten hoitamisessa ja sosiaalipalvelujen järjestämisessä. (Pusa ym. 2004, 4.) Sosiaalityön ja sosiaalitoimen asema on sikäli ongelmallinen, että palvelut ovat viimesijaisia auttamisen muotoja. Muualla ratkaisemattomat ongelmat tulevat sosiaalityön ratkaistaviksi ja kustannettaviksi tavalla tai toisella. (Urponen 2014, 62.)

Voimallisimmin suuret hyvinvointiyhteiskunnan ja palvelujärjestelmien muutokset vaikuttavat palveluissa, joiden on tarkoitus turvata heikoimmassa asemassa olevien ihmisten elämää. Erityisesti lastensuojelussa muutoksen vaikutukset näkyvät olennaisesti asiakkaiden määrän kasvussa. (Alhanen 2014, 15.) Lastensuojelun tarve on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien. Lastensuojelun asiakkaana olevilla perheillä on usein monenlaista hyvinvoinnin ongelmaa. Asiakkaiden määrän kasvu kertoo perheiden arkiongelmien lisääntymisestä ja lasten syrjäytymisriskin kasvusta. Samaan aikaan mahdollisuudet tukea perhettä avohuollon tukitoimin ovat kuitenkin heikentyneet. Lapsille ja perheille tarkoitettuja palveluja on vähennetty, vaikka lastensuojelun avohuollon asiakasmäärät ovat lisääntyneet. Asiakkuus lastensuojelussa on enenevässä määrin sosiaalityön varassa, kun sosiaalityöntekijällä ei ole tarjota riittävästi perhekohtaisia palveluja. (Raunio 2006, 99–100.) Muuttuvat toimintarakenteet, kuten kuntauudistus ja LAPE-muutosohjelma, vaikuttavat lastensuojelutyöhön. Muutokset merkitsevät muutosta myös sosiaalityön tekemiseen. Tekeminen muuttuu asiakaskeskeisestä muutostyöstä enemmän informaation välittämiseksi. Toimintarakenteiden uudistumisen lisäksi muutokset vaikuttavat myös lastensuojelutyön sisältöihin ja osaamisvaatimuksiin. (Forsman 2010, 13.) Lastensuojelun sosiaalityöhön kohdistuva paine on muodostumassa kohtuuttomaksi. Laadukkaan lastensuojelutyön toteuttaminen ja työn kehittäminen on haastavaa, koska työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja jatkuva pula pätevistä sosiaalityöntekijöistä lisäävät painetta lastensuojeluun. (Kananen 2012, 17.)

2.3 Onnistunut organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos tarkoittaa rakenteellista, koko organisaatiota koskevaa toiminnallista muutosta. Sen seurauksena tapahtuu usein muutoksia myös henkilöstö- ja tuotantomäärissä. Organisaatiomuutos on vaiheittain etenevä prosessi. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaation muutosta on pyritty esittämään erilaisten mallien ja teorioiden avulla. Mallit ja teorit pyrkivät kuvailemaan, selittämään, muuttamaan ja ymmärtämään muutosta. Muutoksen tyyppi vaikuttaa myös johtamiseen; mitä laajemmasta ja syvällisemmästä muutoksesta on kyse, sitä haastavampaa sen johtaminen on. (Taskinen 2011, 145–146, 156.) Organisaatiossa tulisi ymmärtää muutosprosessin sisällöllinen luonne. Erilaisten muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat siihen, minkälaisia muutokset ovat johtamisen ja hallinnon näkökulmasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 44.) Mitä laajemmasta ja syvällisemmästä muutoksesta on kyse, sitä haastavampaa muutosjohtaminen on. (Taskinen 2011, 156.) Jokainen muutosprosessi kohtaa jonkinasteisia ongelmia. Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole olemassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Muutoksen toteuttamisen perusmalleina voidaan kuvata kahta erilaista mallia. Organisaatiomuutos voi olla ensinnäkin rationaalisesti suunniteltu prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan tietää etukäteen sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskiensä osalta. Toiseksi muutos voi olla toisen ääripään mukaan anarkistinen, sattumanvarainen ja suunnittelematon prosessi, jossa muutosta viedään eteenpäin hyväksymällä ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekoprosesseja ja muutosprosessin riskejä voida ennakoida kovin tarkasti. (Juuti & Virtanen 2009, 27.) Erilaisia muutostyyppejä voidaan tarkastella myös esimerkiksi kahden muuttujan avulla: muutoksen aikahorisontin ja muutoksen kohdistamisen välisen suhteen kautta. Tuolloin organisaatiomuutos voi olla nopea tai hidas ja muutos voi kohdistua joko suppealle alueelle tai koko organisaatiota koskevaan muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Henkilöstö ja yhteisöt kokevat muutoksen prosessinomaisesti. Prosessissa vaihteita ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Yksinkertaistaen selitettynä, henkilöstö lamaantuu aluksi kuullessaan muutoksesta. Sitä seuraa muutoksen kieltäminen tai kritisointi, jolloin tunnelma voi työyhteisössä olla apaattinen. Henkilöstöllä on lamaantumisvaiheessa rajallinen kyky ottaa informaatiota vastaan. Toiveen heräämisvaiheessa tunnelmat muutoksen keskellä ailahtelevat ja vaihtelevat. Henkilöstö kokee, että organisaatiolla on tulevaisuutta, mutta toisinaan tunnelma voi olla myös epätoivoinen. Kolmannessa vaiheessa henkilöstö sopeutuu muutokseen ja ajattelutavaksi alkaa muodostua ajatus siitä, että muutoksesta selvitään. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksen mahdollisuuksia ja haasteita. Sopeutumisvaiheessa mennyttä ei muistella nykyistä parempana aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.)

Onnistunut muutosprosessi edellyttää kriittistä reflektiota. Reflektio tarkoittaa oman henkilökohtaisen sekä organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua. Se tarkoittaa myös oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 12.) Muutokset voivat kehittää työntekijälle pelkoja esimerkiksi oman työn ja työpaikan säilymisestä tai ajatuksia oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä. Muutos voi aiheuttaa epäselvyyksiä omassa työtehtävissä tai toimenkuvissa. Uhkakuvien muodostuminen tulisi tunnistaa organisaatiossa ajoissa, sillä niiden muodostuminen luo kasvualustaa muutosvastarinnalle. (Luomala 2008, 7.)

Sosiaalipalvelujärjestelmälle on uskottu lukuisia yhteiskuntaa ylläpitäviä ja integroivia toimintoja (Pekkarinen 2010, 9). Useat tahot kuten valtio, poliittiset päätöksentekijät, virkamiesjohto ja henkilöstö vaikuttavat kuntien monimutkaisiin organisaatioihin. Palvelutuotannon onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön tehokas työsuoritus, johon voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisella. (Pakarinen 2007, 23.) Keski- ja lähijohto tuntevat yleensä henkilöstön ja organisaation tarpeet. Sen vuoksi heillä on oleellinen rooli kriittisen ja reflektiivisen dialogin, sekä luottamuksen rakentamisessa. Henkilöstö vaikuttaa muutoksen toimijana siihen, toteutuuko muutos vai ei. Sen vuoksi henkilöstön osallistuminen ja osallistumismahdollisuuksien järjestäminen on olennaista julkisen hallinnon muutosten eteenpäin viemisen kannalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 91.)

Onnistunut muutos edellyttää paitsi suunnitelmien ja resurssien, mutta myös muutoksen käytännön toimenpiteiden avainkohtien tunnistamista. Avainkohtien lisäksi tulisi kiinnittää huomiota muutoksen kannalta tärkeisiin ihmisiin, eli organisaation muutoksen avainhenkilöihin. Avainhenkilöitä eivät aina ole hierarkioiden valtapositiioissa olevat, vaan ne ovat siellä, missä konkreettinen puhe muutoksesta kulkee ja siellä, missä muutos konkreettisesti tehdään. Avainhenkilöiden sitouttaminen muutokseen edistää sen läpiviemistä. (Luomala 2008, 7—8.) Terttu Pakarisen (2007, 239) mukaan rakennemuutosten lisäksi organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon myös rajaprosessit: muutoksessa työntekijän tulee löytää tehtävänsä ja roolinsa uudelleen, eli määritellä rajat uudelleen. Koko systeemin muuttuessa vaikutetaan kaikkiin osasysteemeihin ohjausjärjestelmistä yksilöiden merkitysrakenteiden muuttumiseen. Organisaation elinvoima ja muutoskyky perustuvat sen kykyyn käsitellä tietoa. Tieto tulee taas ymmärtää laajasti erilaisten tunnuslajien tarjoaman tiedon lisäksi myös kokemuksesta saaduksi tiedoksi, joka on peräisin esimerkiksi asiakastilanteista tai verkostoista. (Pakarinen 2007, 239.)

Työelämän jatkuva muutos on omalta osaltaan lisännyt sen ennakoimattomuutta (Saari 2014, 5). Nykyajan työn keskeisinä piirteinä korostettavat yksilöllistyminen, subjektisuus ja autonomia edellyttävät uudenlaista ja jatkuvaa itsensä muokkaamista ja arviointia. Yksilön itsetuntemus on entistä tärkeämpää työelämän kannalta. Hyvä itsetuntemus edesauttaa rakentavan kritiikin ja moniarvoisuuden kunnioittamiseen perustuvan ilmapiirin syntymistä. (Paasivaara 2012, 62.) Yksilöllistymisen myötä työntekijöillä on aikaisempaa enemmän myös vastuuta työuran hallinnasta. Muutokset vaikuttavat sitoutumiseen ja psykologisiin sopimuksiin, joiden sanotaan olevan murroksessa. (Saari 2014, 5.)

Mielekkäästi hoidetun organisaatiomuutoksen periaatteita ovat rehellinen, ymmärrettävä, johdonmukainen ja toistuva viestintä. Viestinnän avulla mahdollistetaan muutostarpeiden ymmärtäminen. Henkilöstön sitouttamista muutokseen voidaan vahvistaa ottamalla työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Myös koulutukset, mentoointi ja muut tukitoimet tukevat työntekijöiden ja esimiesten sopeutumista muutokseen. (Työterveyslaitos 2017.)

2.2 Sosiaalityön johtaminen muutoksen keskellä

Sosiaalipalvelujen uudistuessa muutoksen alkuvaiheessa rakenteelliset kokonaisuudet saattavat olla hajanaisia. Johtamisen perinteisiä tavoitteita ovat olleet organisaation vakaus, ennustettavuus ja tehokkuus, mutta muuttuvissa toimintaympäristöissä ne eivät muodostakaan enää yhtä kokonaisuutta. (Niiranen 2008, 13.) Sosiaalityön toimintaympäristöjen rakennemuutokset ovat kiivaita ja vaativia. Ne asettavat haasteita sosiaalialan johtamiselle. Muita haasteita johtamiselle ovat yhteiskunnan sosiaaliset ja demograafiset muutokset, odotukset hyvinvointiyhteiskunnassa ja työelämässä, sekä taloudelliset vaatimukset. (Ollila 2008, 16.)

Kunnalliset palvelut perustuvat osaamiseen. Sosiaalipoliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi kunnat tarvitsevat erilaisia voimavaroja. Tällaisia voimavaroja ovat esimerkiksi henkilöstön hyvä ammattitaito ja osaaminen, tavoitteisiin ja tehtävien sisältöön nähden oikeanlainen päätöksentekojärjestelmä, toimivat palveluprosessit ja yhteistyöverkostot ja ennen kaikkea osaava johtaminen. Kunnat ovat koko ajan riippuvaisempia siitä, miten

osaamiseen liittyviä voimavaroja käytetään ja kehitetään. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat sidoksissa organisaatiotavoitteisiin ja niihin taitoihin, joita tarvitaan, jotta sosiaalitoimen tehtävät saataisiin suoritettua. (Kananoja ym. 2008, 219–220.) Osaamisen johtaminen tarkoittaa sosiaalityössä sen erityispiirteiden ja toimintaedellytysten kokonaisvaltaista huomioimista. Johtamisen tavoitteena osaamisen johtamisessa on mahdollistaa ja varmistaa joustava ja innovatiivinen toimintaympäristö. (Ollila 2008, 16.)

Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii osaamista ihmisten johtamisessa (Juuti & Virtanen 2009, 140). Johtamisen osaamisalueita ja sen keskeiset sisällöt muutoksessa ovat tiedotus, henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Työntekijöille muutosviestinnän merkitys on suuri. Tiedottamisen avulla henkilöstö saa erilaisia valmiuksia varautua tulevaisuuteen ja tarvitsemaansa tietoa muutoksesta. Se vähentää myös epävarmuutta ja lisää luottamusta johtajiin sekä edesauttaa myönteisen asenteen syntymistä ja lisää myönteistä reagoitua suhteessa muutokseen. (Taskinen 2011, 158–159.) Muutostilanteessa johtamiseen kohdistuu voimakkaita odotuksia, jolloin johtajalta odotetaan esimerkiksi läsnäoloa, tasapuolista kohtelua ja avointa viestintää. Ihmisten kokemukset työyhteisön tapahtumista ja tilanteista ovat yksilöllisiä ja niihin kokemuksiin vaikuttavat myös muut kuin itse työhön vaikuttavat asiat. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207.) Loogisten ja analyttisten viestien sijaan tehokkaampaa olisi vedota ihmisten tunteisiin relevantilla tasolla. Se vaatii johtajalta taitoa asettua toisen ihmisen tunnetiloihin ja olemaan empaattinen. Muutos etenee paremmin, kun työntekijä havaitsee muutoksen tarpeen, kokee muutoksen tarpeelliseksi ja sen jälkeen tekee vaadittavia muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 141–142.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijoina toimivat esimerkiksi lääkärit, psykologit, sosiaalityöntekijät ja sairaanhoitajat. (Viihtanen ym. 2007, 14.) Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että organisaatiossa työskentelyyn liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän henkilöstön peruskoulutustaso sekä osaamistaso ovat yleensä korkeita ja asiantuntijatehtävien määrä on suuri verrattuna muihin tehtäviin. Asiantuntijaorganisaatio on riippuvainen henkilöstöstä; henkilöstön korvaaminen on haastavaa. (Sipilä 1991, 23.) Hyvällä johtamisella ei voida korjata työntekijöiden puutteellista ammattitaitoa (Niiranen 2004, 229–230), mutta hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen (Wallin 2012b, 99).

Sosiaalityön lähijohdon johtamisosaaminen voidaan jakaa strategiseen johtamiseen, voimavarojen johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Strateginen johtaminen sisältää kokonaisuuksien hallintaa, verkosto- ja tietojohdantamista, sekä lainsäädännön tuntemista. Voimavarojen johtamisen osa-alueeseen sisältyvät henkilöstövoimavarojen johtaminen ja talousosaaminen. Asioiden johtamiseen sisältyvät johtamistyö, substanssiosaaminen ja kehittäminen, sekä dokumentointi. (Raatikainen 2014, 125–127.) Lähijohtajalta odotetaan sosiaalityössä läsnäoloa, kannustamista, työntekijöiden kuuntelua ja tuen tarjoamista. Lähijohtajalta odotetaan myös, että tämä välittää keski- ja ylemmän johdon viestejä työntekijöilleen. Lähijohtajalta odotetaan myös vuorovaikutustaitoja ja läsnäoloa. (Niiranen 2014, 49.) Nämä edellä mainitut asiat liittyvät henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuteen, johon sisältyvät osaamisen johtaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, sekä työhyvinvointiin vaikuttaminen. (Raatikainen 2014, 126.) Seija Ollila (2006, 137-138) tutki väitöskirjassaan osaamisen strategista johtamisen hallintaa julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Tulosten mukaan osaamisen johtaminen julkisissa organisaatioissa näyttäytyi ohjaamisena, valvomisena ja etäisenä ”kaitsemisena”. Osaamisen johtaminen miellettiin työyhteisön valmentamisena itseohjautuvuuteen. Johtajan tulee tiedostaa jokaisen työntekijän osaamistaso, lisäkoulutus- osaamis- ja kokemustarpeet. Johtajan tulee myös osata arvioida erilaisten työkalujen, menetelmien, niiden käyttöönottojen ja koulutusten tarpeellisuutta. Julkisten organisaatioiden johtamisessa korostui suunnan ohjaamisen ulottuvuus enemmän kuin esimerkkinä toimiminen. (Ollila 2006, 137-138.)

Osaamisen johtaminen mahdollistaa ja tukee joustavan ja innovatiivisen toimintaympäristön rakentamista. Sosiaalityössä osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa työn erityispiirteiden ja toimintaedellytysten kokonaisvaltaista huomioimista. (Ollila 2008, 17.) Hyvinvointityöntekijöille työelämän ja tehdyn työn laatu, sekä työn tavoitteita tukeva organisaatio ovat tärkeitä. Toimiva työyhteisö ja hyvä esimiestyö tukevat työhyvinvointia, työn laatua ja organisaation menestymistä. Myös organisaatiokulttuurin merkitys on suuri edellä mainittujen menestystekijöiden saavuttamisessa. Hyvin toimivassa organisaatiossa sen tavoitteet ovat selkeät, henkilöstöä kannustetaan, koulutetaan ja perehdytetään. Toimivassa organisaatiokulttuurissa työ on itsenäistä ja vastuullista ja se sisältää yhteistyötä. Samalla se edistää myös työn laatua ja organisaation toimivuutta ja tehokkuutta. (Wallin 2012b, 98.) Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä henkilö on tyypillisesti kiinnostunut omasta erityisalueestaan. Henkilöllä on halua hoitaa työtehtäviään itsenäisesti ja halu

kehittää itseään. Myös johtajalta odotetaan kiinnostuneisuutta erityisalueestaan sekä halua kehittää itseään, kuitenkin niin, ettei se estä työyhteisöä kehittämästä itseään. Esimieheltä odotetaan, että hän mahdollistaa ajan ja tuen antamisen työntekijän tai työyhteisön kehittymiselle. Johtajalta odotetaan myös omien ammatillisten intressien taka-alalle jättämistä, jos yhteinen etu vaatii niin. (Niiranen ym. 2010, 98.)

Elina Pekkarinen (2010, 35–36) loi tutkimuksensa pohjalta kuvauksen sosiaalialan ihanneellisesta johtajatyypistä. Sen mukaan johtajan tulee olla erilaisia johtamisrooleja yhdistävä monialainen osaaja. Johtajan tulee hallita muutosjohtajuus ja ohjata vähäiset resurssit sosiaalialan arvoja kunnioittavaan työhön, joka noudattaa yhteistä strategiaa. Ihannejohtajan tulee tuntea myös alansa substanssi ja työntekijöidensä tarpeiden lisäksi myös asiakkaiden tarpeet. Johtajan tulee tuntea sosiaalityön arvot sekä hallita sen asiaosaaminen. Sen lisäksi ihannejohtajalta odotetaan hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueiden tuntemista. Ihannejohtajan odotettuja persoonallisia piirteitä ovat luotettavuus, ystävällisyys, tukeminen ja reflektiivisyys. Hänen tulee olla samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja sekä muutoksen manageri. Johtamisen odotetaan siis täyttävän samanaikaisesti useita, mutta samalla keskenään joskus vaikeastikin yhteen sovitettavia tehtäviä.

3 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen

3.1 Työhön ja organisaatioon sitoutumisen moniulotteiset mallit

Sitoutumisen moniulotteisessa lähestymistavassa nähdään, että ihmiset eivät työssään sitoudu vain yhteen asiaan kerrallaan, vaan sitoutumisen ulottuvuuksia voi olla useita. Työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavat useat sitoutumisen muodot. (Cohen 2003, xiii.) Sitoutuminen on käsitteenä moniulotteinen. Sitä on pyritty määrittelemään eri tieteenaloilla ja erilaisista näkökulmista. Englanninkielisessä kirjallisuudessa on lukuisia sitoutumista kuvaavia käsitteitä. Niitä ovat esimerkiksi *commitment*, *involvement* ja *loyalty*, joilla kaikilla on oma vivahteensa. (Hietamäki 2013, 36; Meyer & Allen 1997, 10.) Sosiologisessa työtutkimuksessa on käsitelty runsaasti sitoutumista. Aihe on ollut suosittu, koska etenkin organisaatiositoutumisen on katsottu liittyvän moniin tärkeiksi miellettyihin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja vapaaehtoisuuteen ylimääräisen työn tekemisessä. (Jokivuori 2002, 10.)

Sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa yleisesti asennetta, suhtautumistapaa tai kiinnittymistä johonkin asiaan. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön asennoitumista työpaikkaan, jolloin yksilön ja työyhteisön välillä vallitsee psykologinen side. Työhön sitoutuminen tarkoittaa yksilön suhtautumista työhön ja työn merkitykseen elämässä. (Hietamäki 2013, 38.) Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan sitä, miten yksilö on kiinnittynyt organisaatioonsa. Käytetyimmän määritelmän mukaan työntekijän sitoutuminen näkyy kolmella tavalla. Ensimmäiseksi työntekijän tulee uskoa ja hyväksyä työnantajansa esittämät yritystoiminnan tavoitteet ja arvot. Toiseksi työntekijä haluaa ponnistella yrityksen vuoksi ja kolmanneksi työntekijä haluaa ylläpitää työsuhdettaan ja pysyä organisaation jäsenenä. (Jokivuori 2002, 19.)

John Meyerin ja Lynne Herscovitchin (2001, 301) mukaan sitoutumisen tutkimus eroaa usein saman sisältöisinä pidetyistä motivaatio- tai asennetutkimuksista. Sitoutuminen vaikuttaa käyttäytymiseen itsenäisesti ja voi vaikuttaa sinnikkyyteen asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, vaikka motivaatio tai asenne olisivatkin ristiriidassa tavoitteeseen nähden. Työhön sitoutumisessa on kysymys yksilön asennoitumisesta, ajattelutavasta, suhtautumisesta tai kiinnittymisestä esimerkiksi organisaatioon. Sitoutuminen on voima,

joka sitoo yksilön toimintaan. Toiminnalla voi olla yksi tai useampia päämääriä tai tavoitteita. (Meyer & Herscovitch 2001,301.)

Aaron Cohenin (2003, 18–20) mukaan etenkin organisaatioon sitoutumisen tutkimus on ollut suosittua, vaikka on olemassa muitakin sitoutumisen ulottuvuuksia. Organisaatioon sitoutumisella on nähty olevan yhteys liikevaihtoon vahvemmin kuin muilla sitoutumisen ulottuvuuksilla. Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksesta on erotettavissa kaksi pääsuuntausta, niin sanottu *side-bet* tai laskennallinen näkökulma, sekä moraalinen tai asenteellinen näkökulma. Laskennallisen näkökulman mukaan työntekijän on tietyn ajan jälkeen aina vaikeampi irrottautua organisaatiostaan, koska menettää lähtiessään tekemänsä investoinnit ja saavuttamansa edut, kuten tulotasonsa, hierarkkisen asemansa tai jäsenyyden tutussa työympäristössä. Moraalista tai asenteellista näkökulmaa on kutsuttu organisaatiokäyttäytymiseksi, affektiiviseksi organisaatioon sitoutumiseksi, arvoihin sitoutumiseksi tai psykologiseksi lähestymistavaksi organisaatiositoutumiseen. Näkökulmassa korostetaan työntekijän halua olla organisaation jäsenenä ja hänen uskoaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijällä on näkökulman mukaan myös halu työskennellä organisaation tavoitteiden eteen.

John P. Meyer ja Natalie J. Allen (1997, 11–12) ovat eritelleet työhön sitoutumisessa kolme erilaista ulottuvuutta. Organisaatiositoutuminen koostuu heidän mukaansa jatkuvasta, normatiivisesta ja affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta. Jatkuva organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tekemää arviointia siitä, kuinka suuret kustannukset ovat, jos työntekijä lähtee organisaatiosta. Normatiivisesti organisaatioon sitoutunut työntekijä omaksuu organisaation ohjeistukset ja normit ja jatkaa työskentelyään organisaatiossa, koska hänellä on tunne siitä, että niin kuuluu tehdä. Affektiivisesti organisaatioon sitoutunut työntekijä on samaistunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijä on tuolloin emotionaalisesti kiinnittynyt ja samaistunut organisaatioonsa. (Meyer & Allen 1997, 11–12.) Myös Paula Morrowin (1993) mukaan organisaatioon sitoutuminen on vain yksi osa sitoutumisen ulottuvuuksista. Työntekijä voi olla sitoutunut organisaation lisäksi esimerkiksi professioonsa, ammattiinsa, tai työhönsä yleisesti. Morrow on erotellut viisi työhön sitoutumisen universaalia ulottuvuutta. Ulottuvuuksia voidaan kutsua universaaleiksi, koska ne ovat sovitettavissa lähes kaikkien työntekijöiden

sitoutumisen kuvaamiseen. Nämä ulottuvuudet ovat 1. työetiikka, 2. uraan/ammattiin sitoutuminen, 3. työtehtäviin kiinnittyminen, 4. jatkuva organisaatioon sitoutuminen ja 5. affektiivinen organisaatioon sitoutuminen. (Morrow 1993, 160.)

Työetiikka on Morrowin (1993, 1) mukaan se aste, missä määrin yksilö uskoo itse työn tärkeyteen. Uraan/ ammattiin sitoutumisella tarkoitetaan taas työntekijän uran tai ammatin tärkeyttä sitoutumisen näkökulmasta. Ammatilla on tärkeä rooli ihmisen elämässä. Epävakaisissa ja muuttuvissa työmarkkinatilanteissa työntekijät sitoutuvat ennemmin ammattiinsa, jota he kokevat kykenevänsä hallitsemaan ja kontrolloimaan paremmin. Uraan tai ammattiin sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä pitää omaa ammattiaan ja siihen liittyviä arvoja ja tavoitteita, sekä uralla etenemistä tärkeänä itselleen. Työtehtäviin kiinnittyminen viittaa taas siihen, missä määrin työntekijä kykenee uppoamaan päivittäisiin työtehtäviinsä. (Morrow 1993, 1, xviii.)

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudet Morrow hahmotteli samaan tapaan kuin Meyer & Allen hahmottelivat organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia. Myös Morrowin mukaan jatkuva organisaatioon sitoutuminen viittaa siihen, mitä työntekijä arvioi kustannuksiksi ja menetyksiksi joita hän kohtaa, jos poistuu organisaation palveluksesta. Näitä kustannuksia ja menetyksiä ovat esimerkiksi työsuhte-edut. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijöiden nykyistä organisaatiotaan kohtaan tuntemaa tunneperäistä sitoutumista ja uskollisuutta. Näkökulma kuvaa työntekijän omaa halua sitoutua ryhmään. Halu perustuu työntekijän arvoihin ja tunteeseen. (Morrow 1993, 159; Ks. Meyer & Allen 1997.)

Outi Wallin (2012b, 96-98) käsitteli väitöskirjassaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden, eli hyvinvointityöntekijöiden sitoutumista työhönsä. Teoreettiset mallinnukset eivät sellaisinaan kuvaa hyvinvointityöhön sitoutumista. Aikaisemmat mallinnukset eivät ota huomioon tarpeeksi hyvinvointityöntekijän muita elämän osa-alueita. Ne eivät myöskään käsittele vastavuoroisuuden ja luottamuksen merkitystä hyvinvointityöhön sitoutumisessa. Aikaisemmat mallinnukset eivät ole Wallinin mukaan ottaneet huomioon hyvinvointityölle merkittävää ammatillisuutta ja asiakassuhdetta. Wallin jaotteli viisi ulottuvuutta hyvinvointityöhön sitoutumisesta: 1. työntekijän henkilökohtainen suhde hy-

vinvointityöhön, 2. työntekijän suhde ammatillisuuteen, 3. työntekijän ja asiakkaan välinen suhde, 4. työntekijän ja organisaation välinen suhde sekä 5. työntekijä ja hyvinvointityön institutionaaliset rakenteet. (Wallin 2012b, 96–98.)

Työntekijöillä on henkilökohtainen suhde hyvinvointityöhön, sillä työ itsessään on työntekijän mielestä merkityksellistä ja arvokasta, sekä tavoitteet henkilökohtaisesti arvostettavia. Ammatti koetaan tärkeäksi ja sitä tekemällä työntekijä voi toteuttaa omia arvojaan ja päämääriään. Työ on osa heidän omaa identiteettiään. Työ on myös yhteiskunnallisesti merkittävää. Työntekijän sitoutumisen edellytyksenä on mahdollisuus toimia ammatillisena asiantuntijana ja hyvinvointityön eettis-moraalisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Työhön sitoutuminen vahvistuu, kun se mahdollistaa jatkuvat ammatillisuuden ja työn reflektoinnin ja toiminnan kyseenalaistamisen. (Mt, 96–98.)

Asiakkaiden priorisointi organisaation edelle ja asiakkaan oikeuksista kiinni pitäminen mahdollistavat työhön sitoutumisen. Mahdollisuus asiakkaan kohtaamiseen ylläpitää hyvää ja laadukasta hoitoa ja samalla sitouttaa siten työntekijöitä. Organisaation tulee mahdollistaa hyvä asiakassuhde. Hyvin toimiva organisaatio sitouttaa työntekijöitä. Tällöin hyvinvointityötä tekevillä työntekijöillä on mahdollisuus kokea yhteisöllisyyttä, saada tukea, toimia dialogisina ja ammattitaitoisina asiantuntijoina omassa asiakastyössään omalla persoonallaan. Hyvä organisaatio tukee työntekijän autonomisuutta, sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Hyvinvointityö on yhteiskunnallisesti tärkeää ja hyvinvointityötä tekevät jäsenyivät työnsä kautta yhteiskuntaan. Hyvinvointityöntekijät ymmärtävät työtään myös yhteiskunnallisella tasolla ja haluavat vaikuttaa työhönsä ja hyvinvointialaan. Hyvinvointirakenteet voivat mahdollistaa, estää tai kuormittaa työtä. (Mt, 98.)

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sosiaalityössä

Voimakas organisaatiositoutuminen on ollut perinteistä suomalaisessa työelämässä. Työhön sitoutumista lisäävänä tekijänä on nähty työn varmuus ja vastaavasti taas työn epävarmuus on nähty heikentävän sitoutumista. Sitoutuminen edustaa yhteisöllisyyttä, joka taas on keskeinen elementti elämän mielekkyyden rakentamisessa. (Saari 2014, 21.) Työn epävarmuuden lisääntymisen on uskottu vaikuttavan myös työhön sitoutumiseen. Pertti

Jokivuori (2002, 102–103) tutki väitöskirjassaan jälkitraditionaalisen yhteiskuntavaiheen sitoutumisen väitettyä haurastumista. Jokivuoren mukaan postmodernin ja massayhteiskuntateorioiden väitteet kollektiivisten siteiden hauraudesta ovat kuitenkin liioiteltuja. Jälkimodernissa ajassa yksilöllä on tarve rakentaa itseidentiteettiään hänelle merkityksellisten kollektiivien suojassa. Organisaatioon sitoutuminen on yksi keskeinen elementti yksilön rakentaessa mielekästä elämää. (Jokivuori 2002, 102-103.)

Sitoutumiseen vaikuttavat monenlaiset asiat, mutta jos työntekijän käsitys työyhteisöstä on myönteinen ja samaistuminen muihin työntekijöihin helppoa, sitoutumisen aste on voimakasta (Paasivirta 2012, 61). Työtyytyväisyys ja työsidonnaisuus vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden työn vaihtamisen haluun. Työntekijän työssä pysymiseen vaikuttavat hänen omat käsityksensä siitä, onko hän itselleen sopivalla alalla. Sen lisäksi työssä pysymiseen vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työkaverit ja palkkaus. (Matela 2009, 104.) Organisaation olosuhteet vaikuttavat myös työtyytyväisyyteen ja toisaalta taas haluun lähteä organisaatiosta. Tukea antava työskentely-ympäristö antaa sosiaalityöntekijöille mahdollisuuden tarjota korkealaatuisia palveluja, jotka lisäävät tyytyväisyyttä suhteessa työhön ja sitouttavat työntekijöitä omaan professioonsa, vaikka työympäristö olisikin haastava. (Acker 2004, 71.) Keskeinen osa työhön sitoutumisen lisäämiseen on työntekijän luottamuksen vahvistaminen organisaation johtoa kohtaan. Myös työntekijän myönteinen arvio lähimmän esimiehen pätevydestä lisää organisaatioon sitoutumista. Hyvä organisaatioilmapiiri ja luottamus johdon pätevyteen ja kykyyn tehdä oikeita ratkaisuja, vahvistavat organisaatioon sitoutumista. (Jokivuori 2002, 104.)

Ihmisen mielikuvat organisaatiosta vaikuttavat hänen organisaatioon sitoutumiseensa ja työmotivaatioonsa. Työntekijä haluaa olla mukana tekemässä työtä, joka koetaan merkityksellisenä, hyvänä ja arvokkaana. (Aro 2002, 36.) Työelämän muutokset herättävät ihmisissä kielteisiä sekä myönteisiä tunteita. Ihmisten on usein vaikea kohdata muutoksia, koska niitä käsitellään aikaisempien kokemusten ja sosiaalisesti määritettyjen käytäntöjen perusteella. Uusia tapahtumia selitetään siis vanhojen tarinoiden kautta. Toisaalta ihminen on myös kasvatuksensa tulos, jonka seurauksesta hän reagoi tapahtumiin ilman sen syvempää pohdintaa. Lisäksi ihminen elää aina suhteessa muihin ja nämä erilaiset suhteet määrittelevät sitä, miten ihminen reagoi missäkin tilanteessa. Ihmisen mieli pyrkii luomaan loogisia kokonaisuuksia, joista voi rakentua ymmärrettävä tarina. Mieli voi myös

poistaa havaintoja, jotka eivät sovi yhteen rakentumassa olevaan tarinaan. (Juuti & Virtanen 2009, 110–112.)

Tiina Saari (2014) tutki väitöskirjassaan psykologisia sopimuksia ja organisaatioon sitoutumista tietotyössä. Saari määritteli tietotyöläisen työntekijänä, jonka työhön kuuluu tietotekniikan käyttöä ja jossa työntekijällä on vähintään keskiasteen koulutus suoritettuna. Sen lisäksi tietotyön sisältöihin kuuluu paljon työn suunnittelua ja ideointia. Saari käsiteli tietotyöläisen organisaatioon sitoutumista työn haasteiden ja autonomisuuden, työyhteisön merkityksen sekä työsuhteen varmuuden kautta. Työn haasteiden ja palkkioiden tulee Saaren mukaan olla tasapainossa keskenään. Työn haastavuus voi tehdä työstä mielekästä ja merkityksellistä. Työn jatkuvat muutokset ja kasvavat haasteet voivat myös vähentää sitoutumista. Siksi organisaation ja esimiesten on arvioitava, mikä on kullekin työntekijälle sopivasti haasteellista työtä. Liian haastavassa ja sitä kautta liian vähän palkitsevassa työssä työntekijälle voi syntyä tunne siitä, että organisaatio ei ole heidän puolellaan. Tietotyössä työn autonomia on olennainen lähtökohta. Se on Saaren mukaan myös edellytys sitoutumiselle. Autonomian aste vaihtelee työtehtävien mukaan, mutta olennaista on, että liian tiukka kontrolli, valvonta ja aikataulutus vähentävät oleellisesti työntekijöiden sitoutumista ja lisäävät tietotyöntekijöiden vaihtuvuutta. Tietotyön luonteeseen ei Saaren mukaan sovi tiukka työn määrällinen ja ajallinen kontrollointi. (Saari 2014, 71–72.)

Sosiaalitoimistojen työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat työn suunnitelmallisuus, työn arvostus, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tuki, sekä osaamisen kehittäminen. Välillisesti työhyvinvointiin vaikuttavat myös motivaatio, mielekkyys ja sitoutuminen. (Vataja & Julkunen 2004, 26.) Sosiaalityöntekijöiden työssä viihtymättömyyttä lisää se, että työ voidaan kokea normitetuksi ja stressaavaksi. Sosiaalityön tekemistä vaikeuttavat eniten ammatillisuuden puute, työn byrokraattisuus, ammatillisten keinojen riittämättömyys ja sosiaalityötä koskevat tiedon puute. Sosiaalityöntekijöiden työssä viihtymisellä on yhteyttä myös työssä jaksamiselle. (Heikkinen 2008, 138.) Osaamisen johtaminen ja sen kautta vaikuttaminen auttavat tekemään työstä houkuttelevampaa ja työntekijöistä sitoutuneempia (Ollila 2008, 18).

Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista vahvistavat olemassa olevat mahdollisuudet osallistua organisaation päätöksentekoprosesseihin. Myös asiakassuhteet vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Vaikka työssä olisi kuormittava tilanne, sitoutuminen asiakkaisiin lisää työssä pysymistä. (Yliruka ym. 2009, 27.) Anita Sipilä (2011, 120–123) kartoitti väitöskirjassaan sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuuksia. Sipilän tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan hyvin omaan työhyvinvointiinsa. He kokivat myös, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia oman työyhteisönsä ilmapiiriin, itsensä toteuttamiseen omassa työssään ja omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Sosiaalityöntekijöillä oli vaikutusmahdollisuuksia toteuttaa hyvää sosiaalityötä etenkin yksilötasolla, omassa asiakastyössään. Sosiaalityöntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa asiakaslähtöisen ja ihmiskeskeisen työskentelyotteen toteuttamiseen. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä oli sosiaalityöntekijöiden mukaan kohtalaista. Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys oman työn sisällöissä on yksi työstressiä lisäävä asia. (Sipilä 2011, 120-123.)

Autonomiaa ja itseohjautuvuutta korostavassa tietotyössä työyhteisön merkitys korostuu ja on työn voimavara sekä merkittävä sitoutumisen edellytys. Työyhteisö tarjoaa yhteisöllisyyden ja työn jatkuvuuden tunnetta. Työyhteisö mahdollistaa tietotyöntekijälle tietojen, taitojen ja kokemusten jakamisen. Pysyvä työyhteisö voi olla tärkeä organisaatioon sitoutumista vahvistava tekijä, kun taas jatkuvasti vaihtuvat työkaverit ja muuttuvat organisaatiot asettavat haasteita pysyvyydelle ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiselle. Myös epävarmuus vaikuttaa organisaatiositoutumiseen. Heikko perehdytys ja vaihtuvat työntekijät vähentävät organisaatioon sitoutumista. (Saari 2014, 72.)

3.3 Lastensuojelutyöhön sitoutuminen

Lastensuojelu on osa kunnan yleisiä sosiaalipalveluja ja sen organisoiminen eri kunnissa vaihtelee. Lastensuojelutyötä on vaikeaa, ellei mahdotonta erottaa sosiaalitoimistojen yleisistä toimintaympäristöistä ja työskentelyoloista. Osassa kunnista sosiaalityöntekijät hoitavat lastensuojelutyötä osana muita sosiaalityön tehtäviä ja osassa taas lastensuojelu on keskitetty lastensuojelun yksiköihin, joissa hoidetaan vain lastensuojelun tehtäviä. 2000-luvulla julkisessa keskustelussa puhuttiin palvelujen kriisiytymisestä. Sillä viitattiin sosiaalitoimistojen suuriin asiakas- ja työmääriin, työn laadun heikkenemiseen, suureen

vaihtuvuuteen, epäpätevien työntekijöiden merkittävään osuuteen, johtamisongelmiin ja työntekijöiden uupumiseen. (Matela 2009, 37; Vataja ym. 2007, 357.) Marjukka Laineen ym. (2010, 125–126) tutkimuksessa kartoitettiin sosiaali- ja terveystalojen työoloja 2010-luvulla. Tutkimuksen mukaan sosiaalipalveluissa oli koettu muita aloja enemmän organisaatiomuutoksia, mutta muutoksiin suhtautuminen oli positiivisempaa muihin tutkimuksen aloihin verrattuna. Työn keskeisimpiä kuormittavuustekijöitä sosiaalipalveluissa liittyivät asiakkaiden moniongelmaisuuksiin, monimutkaiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, sekä asiakkaista kannettavaan vastuuseen. Kiire kuormitti sosiaalipalvelutyössä enemmän verrattuna muihin tutkimuksen aloihin. Samoin asiakastyössä kohdattavat eettiset ja moraaliset ongelmat olivat tavanomaisempia. Eettistä asiakastyötä rajoittivat heikot resurssit. (Laine ym. 2010, 125–126.) Sosiaalityön organisoinnissa on tärkeää ottaa huomioon vuorovaikutus- ja asiakassuhteet; sosiaalityön työtilanteet koostuvat myönteisistä ja kielteisistä vastavuoroisuutta sisältävistä ihmissuhteista. Sosiaalityö on tilannesidonnaista ja siihen sisältyy intiimiyttä. Olennaista sosiaalityön organisoinnissa on vuorovaikutus- ja asiakassuhteiden edellyttämän ympäristön luominen. (Vataja ym. 2007, 358.)

Lastensuojelutyön ominaispiirteisiin kuuluu työskentely ristiriitaisten ja tunnepitoisten perhesuhteiden ja lapsuuden ongelmien parissa. Jokaisen lapsen ja nuoren tilanne on erilainen ja siksi työhön liittyy paljon epävarmuutta. Valmiita työskentely- tai ratkaisumalleja jokaiseen yksilölliseen tilanteeseen ei ole tarjolla. (Forsman 2009, 9.) Lastensuojelutyötä kuormittavia tekijöitä ovat ihmissuhteiden suuri määrä, työssä kohdattavat rankat asiat, tunteet, verkostoissa toimiminen ja kuormittava arki. Henkistä kuormitusta lastensuojelutyössä aiheuttavat työssä kohdattava lasten laiminlyönti, sekä asiakkaiden vaikeiden tilanteiden ja mielialojen kohtaaminen. Lastensuojelutyö sisältää sen haastavuudesta huolimatta myös itsessään jaksamista ja jatkamista tukevia elementtejä. Näitä elementtejä ovat työn luonne ja vaikuttavuus. (Mt, 155.) Lastensuojelutyön ytimessä on lapsen ja perheen tilanteelle herkistyminen. Se auttaa tunnistamaan ne avun ja suojelun tarpeet, mitä kukin lapsi tarvitsee. Lapsen ja hänen läheistensä antamat tiedot on keskeistä, kun tehdään tilannearvioita. Eri toimijat tekevät yhteistä arviota, jota lastensuojelun sosiaalityöntekijä johtaa. (Heinonen & Sinko 2009, 121.)

Yhteistyö eri ammattikuntien välillä nähdään usein hyvänä keinona vastata asiakkaiden

haasteisiin, mutta käytännössä usein ei ole yksimielisyyttä toiminnan periaatteista. Moniammatillisuudelle on tyypillisempää ristiriidat verrattuna yhdessä tekemiseen. Ammatiryhmien sisällä vaikuttavat epäluuloisuudet aiheuttavat väärinymmärryksiä ja vihamielisyyttä. (Veijola 2004, 20.) Moniammatillisuuden mahdollisuudet sosiaalityössä on merkittävä kysymys, sillä esimerkiksi lastensuojelulaki velvoittaa kuntia järjestämään sosiaalityöntekijän tueksi moniammatillisen asiantuntijaryhmän. Moniammatillisuutta perustellaan asiakkaan edulla, sillä sosiaalityössä kohdataan asiakkaita aikaisempaa vaikeammassa elämäntilanteissa. Sosiaalityön vahva professio on edellytys moniammatillisessa yhteistyössä. Vahvaa professiota voidaan vahvistaa koulutuksen ja tutkimuksen avulla. (Pehkonen 2009, 101.) Kaarina Isoherranen (2012, 156–157) mukaan moniammatillinen yhteistyö voi olla työhyvinvointia vahvistavaa, mutta nykyisenlaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa usein organisaation normit ja rakenteet mahdollistavat vain organisaatiolähtöisen toiminnan. Se vaikeuttaa sujuvaa ja joustavaa moniammatillista työtä.

Kari Matela (2009) tutki lisensiaattityössään lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä. Matelan mukaan yliopistokoulu-
tetut sosiaalityöntekijät pitävät lastensuojelutyötä merkittävänä ja haasteellisena työalueena, jossa on mahdollisuus käyttää monipuolisesti ammatillisia valmiuksiaan. Matela esitti neljä keskeisintä osa-aluetta, joilla voidaan vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden rekrytointiin ja työssä pysymiseen. Ensimmäiseksi palkka, rakentava palaute ja työn merkittävyyden tunnustaminen hallinnollisella tasolla edesauttavat rekrytointia ja työssä pysymistä. Toiseksi niihin auttavat myös työn määrän kontrolloiminen ja tehtävien jako lastensuojelun sisällä. Kolmas osa-alue on johtaminen, joka vaikuttaa myös rekrytointiin ja työssä pysymiseen. Lastensuojelutyössä tulee varmistaa ammatillinen ja hallinnollinen johtaminen, hallita työn määrää ja laatua organisaatiotasolla. Matelan mukaan lähiesimiestyöskentely koettiin vahvuutena, koska lähiesimies täyttää sosiaalityön koulutukselliset kelpoisuusehdot, eli esimiehellä on alan substanssiosaamista. Ylemmissä johdotehtävissä olevilla ei aina ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä, jolloin työntekijöille rakentui tunne siitä, ettei ylin johto ole kiinnostunut lastensuojelutyöstä. Organisaatiotasojen välisessä vuoropuhelussa voidaan kärsiä ammatillisen yhteisymmärryksen puutteesta. Neljäs osa-alue oli horisontaalisten etenemismahdollisuuksien tukeminen. Horisontaaliset etenemismahdollisuudet tarkoittavat, että työntekijöiden kokemusta ja lisäkouluttautumista tuetaan palkkauksen keinoin ja mahdollistetaan työntekijälle näin etenemismahdollisuuksia. (Matela 2009, 106-107.)

Myös Sinikka Forsmanin (2009, 161) tutkimuksessa tuotiin esiin, että sosiaalityöntekijät ovat halukkaita kouluttautumaan ja tulemaan sitä kautta paremmiksi lastensuojelun työntekijöiksi. Koulutusten avulla sosiaalityöntekijät kokivat voivansa tarjota asiakkaille parempaa palvelua ja mahdollisuuden kehittää työtään. Koulutuksiin osallistumisen tukeminen tukee työssä jaksamista ja jatkamista.

4 Tutkimuksen lähtökohdat

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Sosiaalityöntekijät työskentelevät jatkuvien muutosten keskellä. Esimerkiksi palvelujärjestelmien ja lainsäädännön muutokset vaikuttavat organisaatioihin, joissa sosiaalityöntekijät työskentelevät. Sitoutumiseen vaikuttavat niin työntekijän henkilökohtaiset arvot, organisatoriset ulottuvuudet, sekä itse työntekoon, esimerkiksi asiakassuhteisiin liittyvät ulottuvuudet. Muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhön ja työyhteisöjen tilaan, mutta miten muutokset vaikuttavat itse organisaatioon sitoutumiseen? Tutkielmassa etsitään vastauksia sosiaalityöntekijöiden kirjoitettujen kehyskertomusten avulla.

Tutkielman kysymyksenä on: **Millaiset tekijät vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden sitoutumiseen organisaatiomuutoksissa?**

Tutkielma rajoittuu koskemaan lastensuojelun avohuollon ja arvioinnin sosiaalityöntekijöihin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden virastossa. Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden virastossa on tehty ajalle tyypillisesti ja lainsäädännön muuttuessa useita organisaatiouudistuksia lähivuosina. Suuria organisaatiouudistuksia on myös tulossa, sillä Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden virasto on käynnistämässä Perhekeskustoimintaa. Perhekeskusten toimintaa on kokeiltu jo Vuosaarella ja Itäkeskuksessa, mutta se on laajenemassa koko kaupunkiin lähivuosina.

4.2 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä

Organisaatioihin sovellettu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee ihmisten kokemuksia tavoilla, joihin määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät sovellu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan merkityksiä, joita ihmiset eri ilmiöille antavat. (Puusa & Juuti 2011a, 41.) Kvalitatiivisessa lähestymistavassa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen on keskeisiä (Puusa & Juuti 2011b, 41). Ihmistieteiden tulee huomioida ihminen aktiivisena subjektina, jota ei voida eristää laboratorioon. Eläytymismenetelmän tavoitteena on ymmärtää ihminen

kulttuuriolentona ja huomioida ihmisen toiminnan aktiiviset puolet, kuten esimerkiksi tietoisuuden, kielen, pohdinnan ja aktiivisen ajattelun. (Eskola 1998, 65.)

Eläytymismenetelmän kehittämisen taustalla vaikutti 1960-luvulla sosiaalipsykologiassa virinnyt huoli tutkimuksen eettisistä kysymyksistä. Tavoitteena oli löytää eettisesti ongelmattomampi menetelmä, jossa säilyisi silti kokeen peruslogiikka eli tietyn asian vaihtelu, muiden osien pysyessä samana. Tavoitteena oli, että tutkittavia kohdeltaisiin ihmisenä, eikä huijattavina tai manipuloitavina kohteina, niin kuin usein tavallisessa koeasetelmassa oli tehty. (Eskola 2001, 71.) Perinteisissä kokeissa koehenkilön toimintaa rajoitettiin eliminoimalla koehenkilölle luonnollinen ja arkipäiväinen toiminta. Eläytymismenetelmän kehittämisellä on haettu taas toimintamuotoja, jotka ovat lähellä ihmisen arkipäivää ja luonnollista toimintaa; koehenkilöllä on mahdollisuus käyttää harkintaa, eri vaihtoehtojen punnintaa, ristiriitatilanteiden ratkaisuja ja tulevaisuuteen suuntautuvien suunnitelmien optimointia. (Suoranta 2008, 99.) Suomessa menetelmää on alettu kokeilemaan 1980-luvun alussa, ja vuosien varrella menetelmä on yleistynyt yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi muiden joukossa (Eskola 2001, 71).

Eläytymismenetelmää voidaan käyttää aktiivisessa tai passiivisessa muodossa. Aktiivisessa menetelmässä tutkimuksen osallistujille kuvataan jonkinlaisen tilanteen perustekijät ja roolihahmot, jonka jälkeen osallistujat eläytyvät siihen ja esittävät tulkintansa roolileikin avulla keksien itse vuorosanansa ja tilanteen kulun. Passiivisessa vaihtoehdossa tutkimukseen osallistujille kuvataan jonkun tilanteen puitteet, mutta eläytyminen tapahtuu kirjallisesti kirjoittamalla tarinalla jatkoa. (Suoranta 2008, 99; Eskola & Suoranta 2005, 111.) Tämän tutkielman aineisto on kerätty niin sanotulla passiivisella eläytymismenetelmällä, ja jatkossa käsite eläytymismenetelmä tarkoittaa juuri passiivista eläytymismenetelmää.

Eläytymismenetelmässä aineistona käytetään tutkimukseen osallistuvien kirjoittamia tarinoita, joiden sisältöjen lähtökohtana ovat olleet tutkijan antamat ohjeet. Tutkija antaa tarinan kirjoittajille kehyskertomukseksi kutsutun orientaation, joiden synnyttämien mielikuvien avulla kirjoitetaan pieni kertomus. Tutkimukseen osallistuja voi joko viedä annettua kehyskertomusta eteenpäin tai kuvata, mitä on saattanut tapahtua ennen kuvattua tilannetta. Annettuja kehyskertomuksia on 2-4, joissa varioidaan jotain tiettyä seikkaa.

(Eskola & Suoranta 2005, 110.) Yksi kehyskertomus ei riitä, sillä juuri tarinoiden variointi on olennaista menetelmän käytössä (Eskola 2001, 69).

Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa on kritisoitu siitä, että sen epäillään tuottavan stereotyyppisiä vastauksia. Ongelmallisena pidetään, että tarinat eivät ole aitoja ja kirjoitustilaisuudet ovat keinotekoisia. (Eskola & Suoranta 2005, 116.) Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston tarinat eivät välttämättä olekaan todellisia tarinoita. Ne ovat kuitenkin vähintäänkin mahdollisia tarinoita. Vastaukset saattavat olla stereotyyppisiä vastauksia, mutta ne kertovat myös siitä, minkälaisien käsitysten perusteella ihminen tekee valintojaan. Erilaiset stereotyyppiset käsitykset ohjaavat niitä valintoja, joita ihmiset jatkuvasti elämässään tekevät. (Eskola 2001, 78.) Keskeistä on ymmärtää, että eläytymismenetelmä tuottaa aineistoa, joka nousee yhteisesti jaetusta kulttuurin kuvastosta. Aineistosta voidaan löytää rajatun tapahtuman tai episodin kulttuurisia merkityksiä. Menetelmä tuottaa faktojen sijaan ennen kaikkea eräänlaisia merkkejä ja vihjeitä. Aineisto kuvaa myös sitä, mitä ihmiset tietävät asioista. (Eskola & Suoranta 2005, 116–117.) Eläytymismenetelmällä tuotettu aineisto tuottaa kulttuurista aineistoa ja on yksi menetelmä esimerkiksi teemahaastattelun tai muihin vuoropuheluun perustuvien menetelmien ryhmässä (Suoranta 2008, 99).

Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto on aikaan ja paikkaan sidottua. Vaikka aineisto koostuu eläytymismenetelmävastauksista, niistä voi löytää ainakin jonkinlaisen häivähdyksen todellisuudesta. Erityisesti aineisto tuottaa kuitenkin vastauksia erilaisista mahdollisuuksista. Tämä tutkielma on väljän konstruktionistinen, sillä tarinoissa rakennettu kuva esimerkiksi organisaation muutosten etenemisestä on tietty konstruktio eli rakenne, joka ei ole ainoa kuva muutoksesta, mutta mahdollinen. Rakennettu kuva, konstruktio heijastaa näin niin sanotusti todellisia tapahtumia ja asioita. (Eskola 1998, 19.) Tutkielma pohjautuu toisin sanoen konstruktivistiseen näkemykseen tiedosta, jonka mukaan tietäminen on suhteellista, ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvaa. Ihminen muodostaa tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemustensa varaan. Ihmiset toisin sanoen konstruoivat tietonsa ja identiteettinsä. Tieto maailmasta ja itsestä on jatkuvasti rakentuva kertomus, joka muuttaa muotoaan jatkuvasti. (Heikkinen 2015, 156–157.) Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata työhön ja organisaatioon sitoutumiselle annettuja moninaisia merkityksiä. Työntekijöiden itse konstruoimilla merkityksillä on mahdollista

luoda kuvaa työelämästä ja sen todellisuudesta, jossa lastensuojelun ja arvioinnin sosiaalityöntekijät toimivat.

4.3 Eettiset kysymykset ja tutkijan positio

Tutkimuseettisiin kysymyksiin kuuluu ottaa huomioon hyvät tieteelliset käytännöt. Hyvät tieteelliset käytännöt viittaavat siihen, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia tapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössään. Tutkijan tulee käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja noudattaa avoimuutta tuloksia julkistaessaan. Tutkijan tulee myös kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisilla viittauskäytännöillä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132–133; Kuula 2011, 34.) Tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Se tarkoittaa sitä, että tutkija on rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja tutkimustulosten arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–24; Kuula 2011, 34.)

Eläytymismenetelmän käyttäminen on suhteellisen turvallista ja sen avulla voidaan tehdä eettisesti korkeatasoista tutkimusta. Se ei ole menetelmänä kuitenkaan täysin ongelmaton – eläytymismenetelmällä on omat eettiset haasteensa. Eläytymismenetelmätehtävään vastaaminen saattaa vaikuttaa kirjoittajaan, joskus myös näkyvästi. Kirjoittaessaan tarinaa tutkimukseen osallistuja eläytyy tilanteeseen, joka saattaa vaikuttaa häneen myös jälkeempään. Vastaaminen saattaa myös vahvistaa osallistujien kokemuksia siitä, mitä varioidaan. Kehskertomukseen vastaaminen mahdollistaa myös aiheen purkamisen tai jäsentämisen. (Eskola 1998, 66.) Tässä tutkielmassa osallistujat kirjoittivat tarinoita siitä, miten organisaatiomuutokset vaikuttavat joko heikentävästi tai vahvistavasti sitoutumiseen. Kehskertomusten kirjoittamisen edellytyksenä oli pohtia omia käsityksiään sitoutumisesta ja osallistujan kokemuksia organisaatiomuutoksista, – ilman tällaista pohdintaa ei ole mahdollista kirjoittaa aiheesta tarinaa. Asioista kirjoittaminen saattoi vaikuttaa osallistujiin joko vahvistavasti tai heikentävästi. Verrattuna haastattelujen avulla kerättyyn aineistoon, osallistujilla oli kuitenkin laajemmat mahdollisuudet käytettävissään kuin esimerkiksi kyselylomakkeeseen vastattaessa eikä osallistuja joudu perustelemaan vastauksiaan niin kuin haastattelutilanteissa (Mt, 66). Vastaajalla on mahdollisuus harkita, muuttaa mieltään, tiivistää ja analysoida, eli hänellä on mahdollisuus toimia inhimillisesti (Eskola

1998, 38). Parhaimmillaan kehyskertomustarinan kirjoittaminen saattaa olla työntekijöiden tietoisuutta lisääviä ja vahvistavia kokemuksia, joilla voi olla positiivinen vaikutus työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen.

Ihmistieteissä erityisesti tutkimuksen tiedonhankintatapoihin ja koejärjestelyihin tulee kiinnittää huomiota, sillä ne aiheuttavat eettisiä ongelmia. Lähtökohtana eettisesti kestäville tutkimukselle tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Osallistujalle tulee mahdollistaa itsemääräämisoikeus, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon siitä, haluaako ihminen osallistua tutkimukseen vai ei. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa tulee olla myös selvitys siitä, miten osallistujien suostumus hankitaan, mitä tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä osallistumiseen liittyy. (Hirsjärvi ym. 2007, 25.)

Tutkimuseettisiin kysymyksiin kuuluu ottaa huomioon tutkittavien suoja. Tutkittavien suojaan kuuluu se, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkittavien suojaan kuuluu myös, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietävät, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.) Aineiston keräämisvaiheessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että tutkielmaan osallistuminen on turvallista ja että vastaajan anonymiteetti säilyy. Tarinan kirjoittaminen omasta työnantajasta ja siitä, miten osallistuja itse kokee muutokset ja miten hän katsoo niiden vaikuttavan sitoutumiseen, voivat olla sensitiivisiä aiheita.

Oma tutkijan positioni tässä tutkielmassa on suhteessa tutkimuskohteeseen läheinen. Tutkijan positioni rakentuu ammatillisesta ja henkilökohtaisesta positiosta. Teen tutkimusta lastensuojelusta, josta minulla on noin viiden vuoden työkokemus kyseisessä organisaatiossa. Osa tutkielmaan osallistuneista on toiminut kollegoinani aikeisemmin, jolloin tutkijan positio paikantuu myös henkilökohtaiseen ulottuvuuteen. Minulla on myös tietoa ja omia kokemuksia organisaatiosta ja sen muutoksista. Pystyn sen vuoksi eläytymään hyvin tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettäviin kehyskertomuksiin ja kykenin jo etukäteen pohtimaan, minkälaisia vastauksia voisin saada kerättyä laadittujen kehyskertomusten avulla ja mitä aineistosta saattaa nousta esiin.

Osa kehyskertomukseen vastanneista oli toiminut työkavereinani ja tunsivat minut hyvin. Siksi pidin tärkeänä sitä, että osallistujien vapaaehtoisuus tutkielmaan osallistumisesta olisi aidosti vapaaehtoista eikä osallistujille syntyisi kokemusta siitä, että hän olisi vel-

vollisuudesta tai pakosta joutunut osallistumaan tutkielmaan. Pysin tietoisesti helpottamaan työkavereideni painetta osallistua velvollisuudesta tutkielmaani. Aineistoa keräessäni olin jäänyt työstäni opintovapaalle, enkä ollut enää aktiivinen työyhteisön jäsen, jota tutkielmaan osallistuja tapaisi päivittäin. Kysyin työntekijöiden halukkuutta osallistua tutkielmaan esimiehen kautta sähköpostitse, jolloin työyhteisössä voitiin keskustella rauhassa osallistumisesta tai kieltäytymisestä. Sillä tavalla etäännytin itseäni jonkin verran työyhteisöstä ja osallistujat saivat mahdollisuuden kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Pyysin esimiehiä järjestämään aikaa tutkielmaan osallistumiselle ja ehdotin, että osallistuisin tiimin kokoukseen. Keräsin aineistoa myös niin, että se todella takaisi osallistujien yksityisyyden. Aloitin aineistoon tutustumisen vasta siinä vaiheessa, kun olin saanut kerättyä sen kokonaisuudessaan.

Tutkielma oli aiheena ajankohtainen ja siitä keskusteltiin niin työyhteisöissä kuin Facebookin Sosiaalityön uraverkosto-ryhmässäkin. Olin rakentanut mielikuvan siitä, mitkä asiat voisivat vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen sekä siihen, miten organisaatiomuutoksia oli toteutettu organisaatiossa, jossa työskentelin. Nämä henkilökohtaiset ulottuvuudet sekä tutkijan positio vaikuttavat tutkielman tekemiseen. Pysin kuitenkin tekemään tutkielmaa puolueettomasti. Se tarkoittaa sitä, että pyrin ymmärtämään kirjoitetuista tarinoista sellaisenaan ja tiedostamaan sen, että oman ymmärrykseni taustalla vaikuttavat asiat ohjaavat sitä, mitä havainnoin aineistosta (Tuomi & Sarajarvi 2013, 135–136). Tutkijana pohdin ja kyseenalaistin jatkuvasti omaa ajatuksenkulkuani ja reflektoin sitä, miten oma ajatteluni vaikuttaa tapaan nähdä ja tulkita tarinoista esiin nousevia asioita.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Aineisto

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi eläytymismenetelmän, koska se on sensitiivinen tapa tutkia ihmisten toimintaa ja sillä tavoin rakennettu kuva on rikkaampi ja todellisempi. Vastaajat ovat harvoin täysin varmoja mielipiteestään; eläytymismenetelmä mahdollistaa jossittelun ja antaa mahdollisuuden harkita ja muuttaa mielipidettään (Eskola 1997, 27). Valintaan vaikutti myös se, että halusin saada aineistoa, jossa vastaajat saavat vapauden itse konstruoida organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksia. Kiinnostavaa oli, miten osallistujat ymmärtävät sitoutumisen sekä se, miten muutos voisi vaikuttaa siihen. Kehyskertomukset ohjaavat vastaajaa aiheeseen, mutta osallistujan tulee itse rakentaa tarinaa oman ymmärryksensä mukaan. Empiirisen aineiston tehtävänä ei ole ainoastaan todistaa hypoteeseja, aineisto voi myös auttaa keksimään hypoteeseja. Eläytymismenetelmällä tutkimukseen osallistujat voivat itse vapaasti tuottaa käsityksensä tutkittavasta asiasta eivätkä siten vain vastaa tutkijan itsensä konstruoimiin kysymyksiin tutkijan konstruoimilla käsitteillä. (Eskola 2001, 78.)

Kehyskertomuksen tulee olla mahdollisimman lyhyt ja yksinkertainen, sillä kehyskertomuksen pidentyessä useaan riviin, myös vastaajien tulkintojen määrä lisääntyy. Pitkät kehyskertomukset tarjoavat vastaajille monenlaisia virikkeitä. Kun tutkimukseen osallistujat vastaavat kaikki omien virikkeidensä pohjalta, aineiston vertailtavuus vaikeutuu. (Eskola 1998, 44.) Siksi tavoitteenani oli saada luotua hyvin tiivis, mutta tarpeeksi kuvaava kertomus, joka mahdollistaa osallistujan eläytymisen kuviteltuun tilanteeseen. Hahmotelin erilaisia versioita kehyskertomuksista ja kirjoitin, mitä niistä tulee itselleni mieleen ja minkälaisia tulkintoja kehyskertomukset voivat saada aikaan.

Eläytymismenetelmän kehyskertomus ja sen muunnelmat on tärkeä testata etukäteen. Testaaminen auttaa näkemään, minkälaisia vastauksia kehyskertomus tuottaa ja toimiiko se toivotulla tavalla (Eskola & Suoranta 2005, 115.) Ensimmäisen valmiin kehyskertomuksen laadittuani testasin tarinan toimivuutta kahdella sosiaalityön opiskelijalla. Ilmeni, että laatimani kehyskertomus kiinnitti huomiota eri kohtiin kuin olin itse ajatellut. Opiskelijat antoivat myös palautetta kehyskertomusten ymmärrettävyydestä. Heille ei ollut selvää, mitä tehtävällä lopulta haettiin ja miten siihen tulisi vastata. Toisella opiskelijalla

oli kokemusta sosiaalityön työelämästä, toisella taas ei. Se vaikutti siihen, miten hyvin kehyskertomus voitiin ymmärtää. Se saattaisi vaikuttaa siihen, miten hyvin on mahdollista eläytyä kertomukseen. Jos työkokemusta on kertynyt vain hyvin vähän, olisi haastavaa eläytyä siihen, miten itse muutos vaikuttaisi sitoutumiseen, koska kokemuspohjaa muutoksista ei ole vielä kertynyt. Siksi osallistujilla tulisi olla jonkinlaista kokemusta sosiaalityön toimintaympäristöistä. Sain palautetta myös siitä, että tehtävänanto oli liian vaikea. Muokkasin kehyskertomustani palautteiden pohjalta yksinkertaisemmaksi ja vaihdoin käsitteitä ymmärrettävämpään muotoon. Kehyskertomuksista tuli myös tiiviimpiä. Päädyin lopulta seuraaviin kehyskertomuksiin:

Olen sosiaalityöntekijä lastensuojelun avohuollossa/arvioinnissa. Koen olevani sitoutunut työhöni. Organisaatiossa, jossa työskentelen, on tapahtunut suuria muutoksia. Ne ovat tukeneet ja auttaneet sitoutumistani työhön... Kerro mitä on tapahtunut.

Olen sosiaalityöntekijä lastensuojelun avohuollossa/arvioinnissa Koen olevani sitoutunut työhöni. Organisaatiossa, jossa työskentelen, on tapahtunut suuria muutoksia. Ne ovat heikentäneet ja vaikeuttaneet sitoutumistani työhön... Kerro mitä on tapahtunut

Keräsin aineiston Helsingin kaupungin lastensuojelun sosiaalityöntekijöiltä. Jaoin vastaajille satunnaisesti eri kehyskertomuksia, mutta kuitenkin niin, että aineistossa olisi lopulta noin puolet vastauksista toisesta ja puolet toisesta kehyskertomuksesta tuotettua tarinaa. Aluksi yritin kerätä aineistoa sähköpostitse. Lähetin ensimmäisen kirjoituspyynnön kaikille Helsingin kaupungin arvioinnin ja avohuollon sosiaalityöntekijöille huhtikuun 2017 lopussa. Lähetin puolelle työntekijöistä toisen tarinan ja toiselle puolelle toisen. Vastausten saamiseksi kerroin arpovani kaikkein vastaajien kesken kaksi elokuvallippupakettia. Sähköpostitse kehyskertomusten kerääminen ei tuottanut riittävää määrää aineistoa, joten lähetin pyynnön aineiston keräämiseksi yhdeksälle johtavalle sosiaalityöntekijälle, joista kuusi vastasi sähköpostiviestiini. Pääsin keräämään aineistoa viideltä työryhmältä, jotka olivat järjestäneet ajan aineiston keräämiselle. Lähetin työyhteisöille,

joiden kanssa olin sopinut aineistonkeruuaian, lisätietoa käyttämästäni eläytymismenetelmästä. Kerroin myös omista taustoistani lastensuojelun arvioinnin sosiaalityöntekijänä ja siitä, missä opiskelen, mikä on tutkielman aihe ja missä työskentelen.

Aineiston keräämistilanteissa esittelin aluksi tutkimuksen aiheen ja eläytymismenetelmän aineistonkeruumenetelmänä, sillä suurin osa osallistujista toi esiin, ettei ollut ehtinyt tarkemmin perehtyä lähettämääni materiaaliin. Tutkimuksen aiheen esittely mahdollisti myös valmistautumisen sillä hetkellä tutkielman aiheenmukaiseen vireeseen. Ennen kehyskertomukseen vastaamista, sosiaalityöntekijöille kerrottiin, että osallistuminen tutkielmaan on vapaaehtoista ja että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Osallistujille kerrottiin, että kerätty aineisto hävitetään heti, kun tutkielma on hyväksytysti suoritettu, kuitenkin vuoden sisällä sen keräämisestä. Ennen kehyskertomuslomakkeiden jakamista osallistujille kerrottiin myös, mitkä ovat tutkielman tavoitteet ja tarkoitus. Kehyskertomusten keräämistilanteissa osallistujille annettiin mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä, jos annettujen tietojen jälkeen jäi jokin asia mietityttämään. Osallistujat kysyivät usein vastaamisen muodosta ja halusivat varmistaa sitä, että vastaaminen oli todella vapaamuotoista. Osa osallistujista toi esiin, että on haastavaa kirjoittaa tarinamuodossa vastausta, jolloin heille kerrottiin, että vastaamisen muoto on täysin vapaa ja että esimerkiksi joranskalaisilla viivoilla asioiden luetteleminen olisi riittävä vastausmuoto. Aikaa vastaamiselle varattiin 25 minuuttia, joka vaikutti keskimääräisesti sopivalta ajalta (Eskola & Suoranta 2005, 114).

Tutkielmaan osallistui 28 sosiaalityöntekijää, joista 15 vastasi toiseen tarinaan ja 13 toiseen tarinaan. Eläytymismenetelmään on sovellettu ajatusta, jonka mukaan 10–20 vastausta per kehyskertomus tuo esiin teoreettisen peruskuvion, joka kyseisellä kehyskertomuksella on mahdollista saavuttaa (Eskola 1998, 45). Noin 15 vastauksen määrä per kehyskertomus on suhteellisen toimiva määrä. 15 kappaleen määrä on kuitenkin mekaaninen, vastauksia tarvitaan sen verran, kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio, haastaa tutkijaa tarkkailemaan aineistoaan. Tutkijan on tehtävä itse ratkaisu siitä, milloin aineisto on kylläntynyt ja aineisto vastaa tutkijan tarkoitukseen. (Eskola 1997, 25.) Aineiston kasvattamiseksi ja uusien näkökulmien lisäämiseksi, olisi järkevämpää lisätä uusia variaatioita kehyskertomuksesta ja näin saada aineistoon lisää mahdollisuuksia erilaisiin variaatioihin (Eskola 1998, 45). Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa tutkija joutuu ottamaan jatkuvasti kantaa aineiston riittävydestä sekä tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2005, 208). Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta keskeisempää verrattuna aineiston määrään on kuitenkin aineiston laatu (Puusa & Juuti 2011b, 55). Tutkielman aineiston vastaukset olivat eripituisia keskenään. Tarinoiden pituus vaihteli puolesta sivusta melkein kolmeen sivuun. Osa tarinoista oli käsin kirjoitettuja ja osa oli tietokoneella. Tarinat olivat kuitenkin hyvin tiiviitä ja rikkaita asiasisällöiltään.

5.2 Analyysi

Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto tuottaa kulttuurisesti välittyntä tekstimateriaalia, jolloin sen käsittelyä ei ole aiheellista suunnitella liian tiukasti etukäteen. Kysymyksenasettelut ohjaavat alusta asti eläytymismenetelmän käyttöä, tutkimuskohteen valintaa, kehyskertomuksen muotoa ja aineiston keräämistä. (Eskola 1997, 84.) Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston analyysissä voidaan käyttää mitä tahansa laadullisen aineiston analyysimenetelmää. Analyysi ei kuitenkaan voi jäädä vain aineiston kuvailuksi tai aineiston käsittelyyn yhtenä kertomusnippuna. Olennaista on kehyskertomusten vertailu. Aineistosta katsotaan, mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksissa on muutettu yhtä seikkaa. (Eskola 2001, 83.) Tässä tutkielmassa käytetään ensin aineistolähtöistä analyysia, jolloin teoria pyritään kostruoimaan aineistosta (Eskola 2015, 188). Sen jälkeen analysoin aineistoa kvantifioimalla sen, jonka jälkeen laadin kehyskertomusten variaatioista tapauskertomukset. Tein kaksivaiheisen analyysin siksi, että aineistolähtöisessä analyysissä sain rakennettua moniulotteista kuvaa tutkittavasta aiheesta. Kvantifioinnin ja tapauskertomusten laatiminen tuki taas mahdollisuutta vertailla eri kehyskertomusten variaatioita keskenään.

Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan, mutta analyysiyksiköt eivät ole etukäteen suunniteltuja. Aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät saisi johdatella analyysin toteuttamista tai vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Laadullisen aineiston aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen, aineiston redusointiin, klusterointiin ja astrahointiin. Aineiston redusointi tarkoittaa

sen pelkistämistä. Analysoitava aineisto pelkistetään, jotta saadaan turha materiaali pois. Klusterointi tarkoittaa aineiston ryhmittelyä ja abstrahointi teoreettisten käsitteiden luomista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109.)

Aineiston redusointi-vaiheessa litteroin ja koodasin aineiston. Aloitin aineiston analyysin lukemalla ensin sitoutumista heikentävät tarinat ja sen jälkeen heti sitoutumista vahvistavat tarinat. Tämän vaiheen jälkeen litteroin aineiston, jotta teksti olisi helpommin luettavissa ja analysoitavissa. Pidin eri kehyskertomusten tuottamat tekstit omina tiedostoinaan, sillä kehyskertomusten analyysissä on olennaista myös niiden vertailu keskenään. Etsin vastauksia siihen, mikä muuttuu eri kertomuksen variaatioissa. Numeroin tarinat jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Sitoutumista heikentävän kehyskertomuksen variaatio oli *He* ja vahvistavan *Va*. Eri tarinat numeroin juoksevalla numeroinnilla. Esimerkiksi sitoutumista heikentävän kehyskertomuksen ensimmäisen tarinan merkitsin numerolla He/1. (Eskola 1997, 85.)

Laadullisen aineiston analyysissä aineistoa luokitellaan ja jäsennellään systemaattisesti eri teema-alueisiin ja järjestellään helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Tavoitteena on löytää temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattelee koko aineistoa. (Kiviniemi 2015, 83.) Aineiston klusteroinnin vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset luokitellaan, jolloin aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Eläytymismenetelmässä eri variaatiot muodostavat jo sinänsä teemoja (Eskola 1997, 89). Tässä tutkielmassa voidaan lähteä etsimään aineistosta erilaisia sitoutumisen muotoja ja sitä, mitkä asiat heikentävät ja mitkä vahvistavat niitä. Nämä teemat mielessäni aloin nostaa aineistosta keskeisiä käsitteitä, jotka tarinoissa nousivat esiin. Tarkastelin, miten nämä maininnat ilmenivät eri kehyskertomuksissa ja oliko mainintoja enemmän toisessa kehyskertomustyypissä verrattuna toiseen. Muodostin alaluokkia, joita olivat *muutos, johtaminen, työyhteisö/ henkilöstö, arvot, palkka, työntekijä, asiakkaat, tilat, työn joustaminen ja palvelut*.

Valitsin eri alaluokille omat värikoodinsa. Alaluokkien muodostamisen jälkeen luin aineistoa systemaattisesti läpi ja merkitsin värikoodeilla alaluokkia tarinoista. Tein värikoodauksen kaksi kertaa ja eri päivinä, jotta koodaaminen olisi mahdollisimman perusteellista.

Klusterointi on osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä johdetaan alkuperäisistä aineistossa ilmenevistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston sisällön puolesta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111.) Leikkasin eri värikoodeilla merkityt tekstiotteet omiin tiedostoihinsa. Sain näin kokonaiskäsityksen siitä, mitä eri alaluokat todellisuudessa käsittelevät. Luettuani muutaman kerran alaluokkiin koodatut tekstit aloin hahmottelemaan niistä yläluokkia. Yhdistelin aineistosta muodostettuja alaryhmiä keskenään niin, että sain muodostettua neljä yläluokkaa, jotka ovat

1 Organisaatio ja johtaminen: Muutos + johtaminen + henkilöstö

2 Työn arvostus: arvot + palkka + työntekijä itse

3 Yhteistyö: Asiakkaat + palvelut

4 Resurssit ja puitteet: Työn joustaminen + työskentelytilat

Sisällönanalyysiä on mahdollista jatkaa luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineistoa. Aineistosta voidaan esimerkiksi laskea, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy eri tarinoissa. Kvantifointi voi tuoda aineiston tulkintaan erilaisia näkökulmia, mutta tulee ottaa huomioon, että aineistot ovat yleensä niin pieniä, ettei kvantifointi välttämättä tuo oleellista lisätietoa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 120–121.) Kun olin käynyt tarinat läpi, laskin, kuinka monessa tarinassa tietty alaluokka oli mainittuna. En laskenut mainintojen kokonaismäärää. Yhdessä tarinassa saattoi olla useita mainintoja, jotka soveltuvat aina yhden teeman alle, mutta laskin sen vain yhden kerran per tarina. Sillä tavalla oli mahdollista muodostaa kuvaa siitä, miten suuressa osassa aineistoa teemat esiintyivät, mutta myös mahdollisuuden eri kehyskertomusten vertailuun. Taulukko havainnollistaa sitä, onko jokin tietty teema useammin mainittu esimerkiksi sitoutumista heikentävissä tarinoissa. Laskin eri teemojen esiintyvyyttä tarinoissa myös yhteen, jolloin oli mahdollista nähdä, miten usein koko aineistossa tietyn teeman alle sijoitetut maininnat

esiintyvät. Aineiston määrällinen kuvaaminen auttoi analyysin etenemisessä, koska se havainnollisti kehyskertomusten variaatioiden eroavaisuuksia ja tuki siten kertomusten variointia ja teorian ja aineiston vuoropuhelua.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja kvantifioimisen jälkeen laadin lopuksi kaksi tapauskertomusta, joissa toisessa työntekijän sitoutuminen vahvistuu organisaatiomuutoksen myötä ja toisessa heikkenee. Tarinat eivät ole tyyppiesimerkkejä, vaan eräänlaisia yhteenvetoja aineistosta. Keräsin tarinoihin vastauksissa esiintyneitä sitoutumiseen muutosessa vaikuttavia tekijöitä. Joitain asioita on mainittu eri tarinoissa useita kertoja, joitain vain kerran. Kahden yhteenvetokertomuksen laatiminen mahdollistaa eri kehyskertomusten vertailun. (Eskola 1997, 94.) Tyyppikertomusten laatimista ei lähdetä tekemään mekaanisesti niin, että etsitään objektiivisia totuuksia tai tilastollisesti yleistettäviä osia. Tapauskertomus rakennetaan osista, jotka vaikuttavat olennaisilta ja kiinnostavilta. Tavoitteena on rakentaa mahdollisimman laaja tyyppikuvaus eli ideatyyppi. Sen tarkoituksena on esittää kertomuksissa ilmeneviä ulottuvuuksia loogisesti. Tapauskertomus on mahdollinen tarina, vaikkakaan sellaisenaan se ei ole todennäköinen. Tapauskertomuksista rakentuu osittain mustavalkoinen ja liioitteleva kertomus, koska niihin on lisätty suuri määrä vastauksissa esiintyneitä selityksiä. (Eskola 1998, 33–36.) Tapauskertomusten laatimista auttoi jo aikaisemmin tehty aineistolähtöinen analyysi. Aineisto oli käynyt jo tutuksi usean systemaattisen lukukerran myötä ja kvantifioinnin avulla löysin merkittävimmät luokat, joissa variointia näkyi olevan. Tapauskertomukset ja niistä johdetut tulokset, sekä kvantifioimalla laadittu taulukko esitellään seuraavassa kappaleessa.

6 Kehykertomusten kvantifointi ja tapauskertomukset

6.1 Kvantifointi

Tässä kappaleessa käsittelen kvantifioimisella saatuja tuloksia, sekä esittelen aineistosta muodostetut tapauskertomukset. Aineiston kvantifioimisen tarkoituksena oli tukea kehyskertomusten variointia. Taulukossa 1 on eritelty sisällön analyysillä muodostetut alaluokat ja laskettu aineistosta, kuinka monessa tarinassa alaluokkaan kuuluva ilmaus esiintyy. Eri kehyskertomusvariaatiot käsiteltiin omissa luokissaan, taulukossa näkyy myös vastausten kokonaismäärä aineistosta.

Taulukko 1 Luokkien mainintojen määrä tarinoissa

Alaluokka	Vahvistaa (n 13)	Heikentää (n 15)	Yhteensä (n 28)
Muutos	5	8	13
Johtaminen	9	10	19
Työyhteisö/henkilöstö	11	11	22
Työntekijä	7	10	17
Asiakkaat	3	8	11
Palvelut	2	7	9
Työn joustaminen	5	3	8
Työskentelytilat	1	8	9
Arvot	3	7	10
Palkka	5	1	6

Taulukosta voidaan nähdä, että useamman teeman kohdalla mainintojen lukumäärä pysyy suhteellisen samalla tasolla. Alaluokat muutos, johtaminen, työyhteisö ja työntekijä olivat mainittuina melkein yhtä usein molemmissa tarinavariaatioissa. Asiakkaat ja palkka esiintyivät useammin sitoutumista vahvistavissa tarinoissa, kun taas palvelut ja työskentelytilat sitoutumista heikentävissä tarinoissa. Asiakkaat mainittiin sitoutumista heikentävissä tarinoissa noin puolessa, kun taas sitä vahvistavissa tarinoissa se mainittiin noin neljänneksessä. Sitoutumista heikentävissä tarinoissa noin puolessa oli maininta työtiloista, kun taas sitoutumista vahvistavissa tarinoissa oli vain yksi maininta. Työn joustamista oli käsitelty sitoutumista vahvistavissa tarinoissa hieman alle puolessa, mutta vain viidenneksessä sitoutumista heikentävissä tarinoissa. Sitoutumista heikentävissä tarinoissa esiintyi useammin arvoihin liittyvää kerrontaa, vaikka arvot mainittiinkin noin viidenneksessä myös sitoutumista vahvistavissa tekijöissä.

Taulukko osoittaa eri alaluokkien yleisyyden kehyskertomusvariaatioissa. Suosittuja aiheita kehyskertomuksissa olivat johtaminen, työyhteisö/henkilöstö ja työntekijä itse. Myös asiakkaat ja muutos olivat keskeisiä aiheita tarinoissa. Muissa alaluokissa mainintojen määrä ei yllä samalle tasolle kuin edellä mainituissa, mutta niiden pitäminen alaluokkana on kuitenkin perusteltua. Vähemmän kokonaismäärässä laskettuja mainintoja saivat alaluokat arvot, palkka, palvelut, työn joustaminen ja työskentelytilat. Näissä alaluokissa vastausten määrä painottui vain toiseen kehyskertomuksen variaatioon, jolloin alaluokan muodostaminen käsitteestä oli perusteltua. Esimerkiksi työskentelytilat mainittiin yli puolessa sitoutumista heikentävissä tarinoissa ja vain yhdessä sitoutumista vahvistavassa tarinassa, jolloin sen merkitys sitoutumista heikentävässä tarinassa oli merkittävä.

6.2 Tapauskertomukset

Tapauskertomukset on laadittu lukemalla tarinoita ja kokoamalla tyypillinen tarina yhdeksi kokonaisuudeksi, tarinaksi. Jotkut tarinan osista on mainittu vain yhdessä tarinassa, jotkut osat useammassa. Valintaan ohjasivat osioiden tuntuminen olennaiselta ja merkittävältä. Tapauskertomus on mahdollinen tarina ja tarjoaa keinon varioida eri kehyskertomuksia keskenään. (Eskola 1997, 94; Eskola 1998, 33–36.) Seuraavassa esitellään aineiston pohjalta laaditut tapauskertomukset ja vertailun avulla nostetaan keskeiset tulokset tästä analyysitavasta:

Sitoutumista muutoksessa **vahvistava** kertomus

Muutoksia organisaatiossa on ollut koko työsuhteeni ajan. Organisaatio on viimein ruvennut kiinnittämään huomiota siihen, miten muutoksia on hyvä viedä eteenpäin. Muutostahtiin on kiinnitetty huomiota, eikä muutokset ole enää jatkuvia ja äkillisiä. Muutosten jälkeen on alettu arvioimaan niiden vaikutuksia työhön ja asiakkaisiin asiakkaiden kanssa.

Olemme työyhteisössä saaneet osallistua muutosten suunnitteluun ja niiden läpiviemiseen. On tullut kokemus siitä, että ylempi johto on aidosti kuun-

nellut meitä sosiaalityöntekijöitä ja olemme pystyneet vaikuttamaan tapahtuviin muutoksiin. Muutoksista tiedotetaan nykyään tarpeeksi ja lähiesimies toimii johdonmukaisesti ja informoi henkilökuntaa jatkuvasti ja ajantasaisesti. Organisaation johtamiskulttuuri on muuttunut ylhäältä johdetusta itseohjautuvampaan suuntaan, ja olemmekin nykyään melkoisen itseohjautuvia työyhteisössämme.

Työyhteisössämme vallitsee hyvä ilmapiiri. Työilmapiirin paranemiseen ja työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota ja meillä on mahdollisuus saada hyvin tukevaa työnohjausta. Myös virkistystoimintaa on lisätty, sillä johto haluaa varmistua siitä, että jaksamme vaativassa lastensuojelutyössä. Lähiesimiehen kanssa on voitu pohtia myös niitä negatiivisia tunteita, joita muutos aiheuttaa, vaikka tiedostamme sen, että muutokset aiheuttavat eri vaiheissa erilaisia tunteita.

Työyhteisöömme on saatu palkattua lisää sosiaalityöntekijöitä, joiden ansiosta kaikkien työmäärä on laskenut hallittavalle tasolle. Uusien työntekijöiden perehdytykseen on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota. Asiakkaita on nyt kohtuullinen määrä, organisaatio on mahdollistanut asiakkaan tilanteeseen paneutumisen ja yksilöllisen työskentelyn ja lisännyt avohuollon tukitoimia asiakkaiden tarpeisiin perustuen. Pystyn nyt aidosti auttamaan asiakasta ja tekemään työtä, jota rakastan.

Sosiaalityöntekijöiden palkkaa on nostettu työn vaativuuden ja kuormittavuuden suhteen kohtuulliselle tasolle. Työvälineet ja käytettävissä olevat tilat mahdollistavat joustavat työskentelytavat ja työskentelyajat. Esimies tietää työntekijän vahvuudet, osaamisalueet ja kiinnostuksen kohteet työssä ja kannustaa osallistumaan koulutuksiin. Organisaatio tukee työntekijöiden mahdollisuutta lisäkouluttautumista ja erikoistumista työntekijän oman kiinnostuksen mukaisesti.

Sitoutumista muutoksessa **heikentävä** kertomus

Työskentelen isossa organisaatiossa, jossa on ollut viimeisimpien vuosien aikana paljon muutoksia ja niitä on tehty nopealla aikataululla. Toisaalta

muutoksiin on jo tottunut. Uusiin muutoksiin on ollut kuitenkin välillä vaikeaa sopeutua, koska muutoksen perustelut jäävät etäisiksi tai niitä ei ole kerrottu lainkaan. Tiedottaminen organisaatiossa on ollut hajanaista ja epäjäsenneiltyä. Moni tieto tuntuu hukkuvan matkalla ylhäältä alas. Pahimmillaan me työntekijät väsymme muutosten edessä, sillä kokemuksena usein on ollut, ettei meitä ole kuultu. Johto ja päätöksentekotasot ovat kaukaisia ja sitoutumista heikentää tunne siitä, että omat vaikuttamismahdollisuudet ovat rajatut. Vaikutusmahdollisuuksia on kavennettu.

Lähiesimies on niin kiireinen nykyään, ettei hänellä ole enää aikaa henkilöstölle. Koen, ettei minulla ole siis riittävästi esimiehen tukea, koska hänelle on annettu muutoksen myötä lisää tehtäviä ja lisää alaisia. Muutosjohtamiseen ei ole panostettu organisaatiossa, jossa työskentelen. Olen ymmärtänyt, että tiimien kuuluisi olla itseohjautuvia ja pohdin, miten uusien tilaratkaisujen myötä esimiehen tuki mahdollistuu.

Luulen, että tilojen vaihtuminen vaikeuttaa kohtuuttomasti työtäni. Virastossa tehtävien säästöjen myötä menetimme omat työhuoneet. Nyt joudun jakamaan huoneen työkaverini kanssa. Minun on vaikea keskittyä kirjallisiin töihin jatkuvassa melussa. Työ on haasteellista, jonka vuoksi tarvitsimme inhimilliset työtilat ja puitteet. Emme vielä edes tiedä, miten työtilojen menetys saattaa vaikuttaa työn tuloksiin ja työssä jaksamiseen. Jos en saa tehdä pakollisia byrokraatiatöitä rauhassa, jos en löydä sopivaa tilaa puhua puhelimessa tai kirjata, en enää jaksa jatkaa.

Yhteistyö muiden tahojen kanssa on lisääntynyt ja se on hyvä asia. Toisaalta kokemus yksin jäämisestä haastavissa asiakastilanteissa on lisääntynyt kuluneen vuoden aikana. Yhteistyön lisääntyessä sosiaalityöntekijälle jää suhteessa enemmän kirjallista työskentelyä. Asiakkaiden tieto jakaantuu eri tahoille eikä tiedon yhdistämistä/kokoamista mahdollistavia yhteisiä tietojärjestelmiä ole. Myös ohjeet siitä, miten eri tapauksissa pitäisi menetellä ja minne asiakkaat ohjautuvat muuttuvat jatkuvasti. Työn muuttuessa ajalliset resurssit yhtä asiakasperhettä kohtaan eivät ole kasvaneet, vaan jatkuva

kiire laittaa pohtimaan, olenko nyt työssä, jossa voin tehdä työtä niin hyvin kuin osaan ja pystyn.

Haluaisin tehdä työni niin hyvin, että asiakkaat tulevat autetuiksi, mutta liian suurilla työmäärillä tämä ei aina ole mahdollista ja työn laatu heikenee. Pidän nykyisestä työstäni paljon, mutta en tiedä miten pitkään siedän ja jaksan tällaista hallitsematonta epäjärjestystä. Nykyisessä työssäni en koe saavani arvostusta viraston taholta; työtämme seurataan tarkkaan, esimerkiksi asiakastyön määrää. Koen, ettei johto luota siihen, että me sosiaalityöntekijät yritämme tehdä työmme niin hyvin kuin osaamme. Pohdin, saavatko asiakkaat todella tarvitsemaansa apua. Korottamalla palkkaa en koe saavani kompensatiota muutoksille.

Tarinat vaikuttavat stereotyyppisiltä kuvauksilta tilanteista, joissa sitoutumista on kaikin tavoin vahvistettu tai se on monella tapaa heikentynyt. Muutostahtiin oli kiinnitetty huomiota niin sitoutumista edistävässä kuin heikentävässäkin tarinoissa. Sitoutumista edistävässä tarinassa organisaatiossa on otettu huomioon muutostahti ja pyritty siihen, etteivät muutokset ole jatkuvia ja äkillisiä. Organisaatio oli myös kiinnittänyt huomiota muutoksen lopputulemaan – organisaatio oli mahdollistanut työntekijöille mahdollisuuden arvioida muutoksen vaikutuksia työhön ja asiakkaisiin.

Työyhteisö oli keskeisessä asemassa molemmissa kehyskertomusten tarinoissa. Sitoutumista heikentävässä tarinassa oltiin huolissaan omista ja muiden jaksamisesta. Sitoutumista vahvistavassa tarinassa työyhteisön hyvinvointiin oli kiinnitetty huomiota tarjoamalla työnohjausta ja lähiesimiehen tukea. Sitoutumista lisäsi myös hyvä työilmapiiri. Lähiesimiehen rooli sosiaalityöntekijöiden tukemisessa, työssä kehittymisessä ja jaksamisessa koettiin molemmissa variaatioissa tärkeäksi. Sitoutumista heikentävässä tarinassa lähiesimiehelle oli annettu lisää alaisia ja tehtäviä, jotka veivät aikaa aikaisempaa enemmän ja jolloin sosiaalityöntekijällä ei ollut tarpeeksi tukevaa tukea esimiehen taholta. Sitoutumista vahvistavassa kertomuksessa taas lähiesimies kuvattiin tiiviinä osana työyhteisöä ja sellaisena, joka tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksenkohteet, sekä kannustaa kehittämään itseään edelleen.

Heikentävissä tarinoissa työtilojen merkitys tuli korostuneesti esiin, kun taas sitoutumista vahvistavissa tarinoissa mainittiin vahvistavana tekijänä yleisesti työvälineiden asianmukaisuus, joka sisälsi itse työskentelytilat. Työvälineet koettiin tukevan työssä jaksamista ja viestivän sosiaalityön ammatin arvostamisesta organisaatiossa. Haastavat asiakastilanteet, asiakkaiden määrä ja mahdollisuus asiakkaiden kohtaamiseen ja aitoon auttamiseen heikensivät sitoutumista, kun taas riittävät resurssit asiakastyössä lisäsivät sitoutumista. Työn arvostus ja työntekijöihin luottaminen nousivat merkityksellisiksi tekijöiksi sitoutumisen vahvistamisessa.

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi sisällön analyysin perusteella johdettuja tuloksia. Tapauskertomuksista saatu tieto kuvastaa ensisijaisesti sitä, miten eri kehyskertomuksissa asiat ilmenevät ja mitkä asiat muuttuvat yhden muuttujan muuttuessa. Sisällönanalyysin avulla voidaan rakentaa tarkempaa kuvaa siitä, miten nämä tapauskertomuksissa esiintyneet asiat tai ilmiöt rakentuvat sosiaalityöntekijöiden kertomuksissa.

7 Sitoutumisen vahvistaminen ja heikkeneminen organisaatiomuutoksessa

7.1 Organisaatiomuutosten merkitys sitoutumiseen

Organisaatiomuutokset ja sosiaalityön toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti (esim. Wallin 2012b). Työelämän muutoksia pidetään jo arkipäiväisenä. Muutoksista puhuttaessa sosiaalityöntekijät olivat yleisesti hyväksyneet tai kokeneet, että työelämä pitää sisällään jatkuvia muutoksia ja niihin on ollut pakko tottua. Muutosten arkipäiväisyys rakentuu tarinoissa seuraavin tavoin.

Muutoksia on tapahtunut kaikkien näiden vuosien aikana, joten sinänsä siihen on jo tottunut. Uusiin muutoksiin sopeutuminen on välillä sen takia hankalaa, että muutosten perustelut jäävät etäisiksi tai niitä ei kerrota tarkemmin ollenkaan. Sitoutuminen olisi helpompaa, jos tietäisi miksi muutosta haetaan ja miten toivotaan sen vaikuttavan. He/11

Olen kokenut työurani aikana paljon muutoksia, työnkuvanikin on muuttunut useaan otteeseen samassa organisaatiossa. ...Tunnistan kyllä myös sen, että aluksi muutosta kauhistellaan ja ajan myötä uudistuksiin on totuttu ja asetuttu. Va/13

Muutokset eivät vaikuta itse sitoutumiseen, sillä muutokset koettiin työelämälle tänä päivänä olennaiseksi osaksi, jota tulee sietää. Sosiaalityön luonteeseen kuuluu sen mukautuvuus toimintaympäristöjen muutoksissa (Sipilä 2011, 15). Aineistosta rakentuu kuva organisaatiomuutoksesta anarkistisena, sattumanvaraisena ja suunnittelemattomana prosessina (ks. Juuti & Virtanen 2009). Vaikka muutos koettiin arkipäiväisenä, kertomuksista rakentui kuva jatkuvista, ennakoimattomista ja äkillisistä muutoksista sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Muutoksia kuvattiin toistuviksi ja ennakoimattomiksi. Muutos tahti rakentui sitoutumista heikentävissä tarinoissa äkkinäisiksi ja hallitsemattomiksi. Muutostahti oli niin nopea, ettei aina voinut tietää, mitkä asiat ovat viime viikosta muuttuneet tai tulevat tällä viikolla muuttumaan. Muutoksen aikahorisontti rakentui sitoutumista heikentävissä tarinoissa hyvin lyhyeksi riippumatta muutoksen suuruudesta. Sitoutumista vahvistavissa tarinoissa muutoksista rakennettiin kuva hallittavista, rauhallisesti eteenpäin vietävistä muutosprosesseista.

Äkkinäiset muutokset vetävät maton jalkojen alta, joka luo turhautumista, ahdistusta ja epävarmuutta. Lisäksi syntyy kokemus siitä, ettei ammattitaitoani ja asiantuntemustani arvosteta organisaatiossa. He/2.

Organisaatiossa tapahtuu /on käynnissä todella suuria muutoksia, joista tiedottaminen on ollut hajanaista ja epäjäsennehtyä. Tiedän, että työkuvani ja ympäröivä organisaatio tulee muuttumaan valtavasti tulevan 6 kk aikana, mutta tulevasta ei ole tarkkaa kuvaa. Se pelottaa ja vaikeuttaa sitoutumista. He/15.

Muutoksia tapahtui organisaatiossa, mutta myös työn ohjeistuksissa ja palveluissa, jotka vaikuttivat sosiaalityöntekijöiden mahdollisuuksiin tehdä työtä ajantasaisella tiedolla.

Työssäni on tapahtunut paljon muutoksia lyhyen ajan sisällä. Tuntuu siltä, etten töihin tullessani tiedä, mitä uusia muutoksia on tapahtunut edellisellä viikolla. Minun on vaikeaa pysyä ajan tasalla. He/15

Koska muutostahti on ollut tasaisen jatkuva, on välillä käynyt mielessä, ettei jaksakaan tätä jatkuvaa tilannetta, jolloin saa pelätä, mitä seuraavaksi päätetään ja muutetaan. He/14

Sitoutumista voidaan vahvistaa osallistamalla työntekijöitä muutokseen. Muutoksen avainhenkilöiden tunnistaminen edesauttaa onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviemistä. Konkreettinen muutos toteutetaan työntekijätasolla. Sen vuoksi työntekijöiden mukaan ottaminen on edellytys onnistuneelle organisaatiomuutokselle. (Luomala 2008, 7-8.) Onnistuneen muutosprosessin lähtökohtana on organisaatiomuutoksen kriittinen reflektio. Silloin henkilökohtaisen toiminnan lisäksi tarkastellaan myös organisaation toimintaa. Kriittinen reflektio tarkoittaa oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 12.) Muutoksen suunnittelu ja arviointi, sekä sosiaalityöntekijöiltä saadun tiedon käyttäminen organisaatiomuutoksessa on tärkeää sitoutumisen vahvistamisessa. Vaikka muutokset olivat arkipäivää, niiden läpivieminen voi luoda sitoutumista vahvistavia tai heikentäviä ulottuvuuksia. Sitoutumista muutoksessa lisättiin tarinoissa henkilöstön osallistumismahdollisuuksien luomisella.

Muutoksista on tiedotettu avoimesti työntekijöille ja työntekijät ovat itse voineet vaikuttaa muutoksiin. Va/4.

Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että muutoksen jälkeen työntekijälle jää jäljellä, että minä olin mukana muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja nyt huomaan, että tämä muutos oli hyväksi. VA/1.

Muutosten vaikutuksia on pystytty tutkimaan, sillä muutostahti on pysynyt järkevänä. Näin ollen ei ole tehty vain muutoksia muutosten vuoksi, vaan se on ollut osa suunnitelmallista sosiaalityötä. Va/5.

Muutos voi olla työntekijöille voimakas uhka. Muutos voi toisaalta tarjota myös mahdollisuuksia oppia uutta, kehittyä ja edetä uralla. Siksi henkilöstöjohtamisen merkitys on muutostilanteissa merkittävä. Työntekijät tarvitsevat tukea, varmuutta työn jatkuvuudesta sekä mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa uudistustoiminpiteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007.) Osallistumisen lisäksi sitoutumista vahvistavana tekijänä organisaatiomuutoksessa nähtiin toimiva tiedottaminen. Johdonmukainen, toistuva, sekä rehellinen tiedottaminen ovat oleellisia onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviemiseksi (Ks. Työterveyslaitos). Sitoutumista heikensivät yllättävät muutokset, joista ei ole tiedotettu, kun taas toimiva tiedottaminen vahvisti sitoutumista. Tiedottamisen puute liitettiin työntekijöiden arvostamiseen tai johtamisen puutteisiin.

Hyvä tiedotus olisi kaiken a ja o. Huono tiedotus tuntuu siltä, ettei minua ja työpanostani arvosteta. He/16.

Muutoksista viestiminen on ollut puuduttavaa papereiden ääneen lukua ja tapahtunut organisaatioissa ylhäältä alaspäin. He/14.

Työntekijöitä ei kuunnella siinä, miten muutoksen alla / sen jo tapahtuttua asioita voitaisiin kehittää –päälliköt linjaavat asioita norsunluutornista. He/7.

Työntekijöitä on tiedotettu ja osallistettu muutosprosessin eri vaiheissa. Va/3.

Tärkeimpiä muutoksen johtamisen keinoja ovat tiedottamisen kattavuus, avoimuus ja säännöllisyys. Vaikka sen tärkeys tiedetään, on ennemminkin sääntö kuin poikkeus, että tiedottamista kritisoidaan. Tulee arvioida sitä, mihin kritiikki kohdistuu; onko kyseessä juuri asioista tiedottamisen puutteet vai kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen haasteet. Kritiikkiä saatetaan antaa myös vähäisistä mahdollisuuksista keskustella tilanteesta johdon tai päätöksentekijöiden kanssa. Tietoa tarvitaan jatkuvasti, sillä ilman sitä työntekijän epävarmuus lisääntyy. (Koski & Vakkala 2007, 85.) Sitoutumista voidaan muutoksissa lisätä tiedottamisen parantamisella ja osallisuuden vahvistamisella. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöjen muutos asettaa johtamiselle aikaisempaa suurempia vaatimuksia. Vaatimukseen vastaaminen edellyttää taas johtamisosaamisen vahvistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19.)

7.2 Johtaminen muutoksessa sitoutumisen vahvistajana ja heikentäjänä

Seija Ollila (2008) kuvaa sosiaalityön toimintaympäristöjen rakennemuutoksia kiivaina ja vaativina. Muutokset asettavat erityisiä vaatimuksia myös sosiaalityön johtamiselle. Johtaminen oli tärkeässä roolissa kehyskertomuksissa. Lähiesimiehen nähtiin vaikuttavan olennaisesti sosiaalityöntekijöiden sitoutumiseen. Lähiesimiehen rooli rakentui tarinoissa läsnä olevaksi, työntekijöiden puolella olevaksi ja kannustavaksi lähijohtajaksi. Sosiaalityöntekijät toivoivat lähiesimiehen tukea ja sitä, että tämä oli läsnä, saatavilla ja tietoinen työntekijöidensä osaamisalueista ja kehittymiskohdista. Sitoutumista heikentävissä tarinoissa lähijohtajan etäännyminen lisätöiden ja alaisten lisääntymisen myötä nähtiin vaikuttavan sitoutumiseen. Tarinat vahvistivat Vuokko Niirasen (2014, 49) näkökulmaa lähijohtajan tehtävistä; lähijohtajalta odotetaan läsnäoloa, kannustamista, työntekijöiden kuuntelua sekä tuen tarjoamista. Lähijohtajalla on myös tärkeä tehtävä viestien välittäjänä ylemmän johdon ja alaisten välillä.

Esimies on yksi meistä ja aina puolellamme. ...Vaikeistakin asioista voi puhua. Koen, että esimies luottaa meihin ja häneltä saa tukea. Va/10

Esimies kannustaa osallistumaan koulutuksiin ja tietää työntekijän vahvuudet ja osaamisalueet. Va/ 11

Lähiesimiehelle on lisätty tehtäviä, joten hänellä ei ole enää aikaa henkilöstölle He/4

Ei riittävää esimiehen tukea, koska esimiehelle on organisaatiomuutoksessa annettu lisää tehtäviä ja lisää alaisia He/7

Vaikka tarinoista rakentuikin hyvin samankaltainen kuva Niirasen (2014) muotoileman kuvan kanssa, niistä puuttuivat Elina Pekkarisen (2010, 35–36) kuvaukset lähijohtajalta odotettavista persoonallisuuden piirteistä kuten esimerkiksi luotettavuudesta, ystävällisyydestä tai reflektiivisyydestä. Toisaalta tarinoissa puhuttiin muutoksista eikä itse johtaminen ollut keskiössä. Johtaminen oli yksi osa-alue, minkä sosiaalityöntekijät näkivät lisäävän sitoutumistaan muuttuvissa organisaatioissa.

Sitoutumista vahvistavana tekijänä nähtiin erityisesti muutosjohtamisen osaaminen tai sen järjestäminen organisaatiomuutoksen tueksi. Muutosjohtamisen keskeisinä sisältöinä voidaan pitää tiedottamista, henkilöstön osallistamista ja vaikuttamista. (Taskinen 2011, 158–159). Muutostilanteissa johtajiin kohdistuu voimakkaita odotuksia ja heiltä toivotaan

läsnäoloa, avointa viestintää ja tasapuolista kohtelua (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207). Tarinoissa toiveet muutosjohtamisesta kohdistuivat ylempään johtoon enemmän kuin lähijohtajaan. Ylemmältä johdolta odotettiin avoimuutta ja sosiaalityöntekijöiden työstä saadun tiedon arvostamista ja käyttämistä. Muutos nähtiin ylempään johdon tekeminä päätöksinä, joihin henkilöstöllä tai lähiesimiehellä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa:

Sama muutosjohtamisen heikkous näkyy myös esimerkiksi uusien perhe- ja palvelukeskusten suunnittelussa. Henkilöstöä ei oteta mukaan suunnitteluun, huolenaiheita ei huomioida eikä vaikuttamismahdollisuuksia ole. Heikko muutosjohtaminen laskevat merkittävästi työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. He/2.

On tunne, ettei pääse vaikuttamaan muutoksiin. Uskon, että tähän vaikuttaa se, että työskentelen suuressa organisaatiossa, eikä muutosjohtamiseen ole panostettu. He/8.

Nyt tuntuu, että muutokset pyörivät vain säästöjen ympärillä ja muutoksista vastaavat johtajat eivät tiedä, mitä oikeasti teemme ja miten tärkeää työtä tämä on. He/10.

Kun tarkastellaan tai suunnitellaan muutosta, tulee pohtia kuka muutosta johtaa. Usein tehtävä asettuu johdon tehtäväksi. Johdon tehtävänä on muutoksissa vastata viestinnästä, motivoinnista, sitouttamisesta, suunnittelusta ja muutoksen etenemisen valvonnasta. Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu erityisesti eri toimijoiden välisen verkoston ylläpitäminen, tilaisuuksien järjestäminen ja viestintäprosessin johtaminen. Ulkopuolisen muutosjohtajan palkkaaminen on kuntasektorilla kuitenkin harvinaista. (Koski & Vakkala 2007, 42.) Muutosjohtamisen osaamisella on sosiaalityöntekijöiden sitoutumista lisäävä ulottuvuus ja siksi toimintaympäristöjen muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota johtamiseen ja erityisesti muutosjohtamisen osaamiseen.

7.3 Sosiaalityön arvostaminen sitoutumisen vahvistajana

Organisaatioon sitoutumista edesauttaa se, että työntekijät saavat tukea ja voivat toimia ammattitaitoisina asiantuntijoina. Organisaation tulee tukea myös työntekijän autonomisuutta sekä mahdollistaa työn kehittäminen ja siihen vaikuttaminen. (Wallin 2012b, 98.) Sosiaalityöntekijät toivoivat, että organisaatio tiedostaa sosiaalityön arvon ja vaativuuden. Sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumisen lisäämiseksi nähtiin, että organisaatio tunnistaa vaativan asiakastyön ja sosiaalityön vaativana asiantuntijatyönä.

Ajattelen, ettei muutoksessa ole huomioitu tarpeeksi sosiaalityön luonnetta eli kohtaavaa asiakastyötä He/8.

Koen, että työni tulisi olla myös muuta kuin kriisissä olevien asiakkaiden vastaanottamista liukuhihnalla. He/ 15.

Outi Wallinin (2012b, 103) mukaan työntekijöille on luotava luottamus siihen, että hyvinvointityön rakenteet tukevat asiakaslähtöisyyttä, työn tavoitteisiin pääsemistä ja työhön sitoutumista. Sitoutumista voidaan parantaa esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tulla kuulluksi asiantuntijana, sekä kehittää ja kehittyä työssä. (Wallin 2012b, 103.)

Vaativan asiantuntijatyön arvostus haluttiin näkyvän myös sosiaalityön palkkauksessa. Palkkaa haluttiin nostaa työn vaativuutta vastaavalle tasolle. Palkan nostaminen vaikutti kokemukseen siitä, että sosiaalityöntekijöitä arvostetaan ja työn vaativuus tunnustetaan. Jatkuvassa organisaatioon sitoutumisessa työntekijä arvioi sitä, mitkä ovat kustannukset, jos hän päättää lähteä (esim. Meyer & Allen 1997; Morrow 1993). Kustannuksia voivat olla esimerkiksi työsuhde-etujen loppuminen tai työyhteisössä saavutetun aseman menettäminen, jos työntekijä päättää lähteä. Aineiston perusteella sosiaalityöntekijät arvioivat omaa työn vaativuutta palkkaan nähden ja sen merkitystä sitoutumiseen. Toisin sanoen, jos sosiaalityöntekijä vaihtaa toiseen työhön, missä palkkaus on sama, mutta työn vaativuus ei ole samaa tasoa verrattuna lastensuojelun sosiaalityöhön, työn vaihtaminen voi olla kannattavaa. Jos työntekijä on sitoutunut työhönsä, eli lastensuojelutyöhön enemmän kuin organisaatioonsa, missä työskentelee, voi muiden organisaatioiden korkeampi palkkataso lastensuojelutyöstä vaikuttaa työpaikan vaihtamiseen. Palkan nostamisen avulla nähtiin, että organisaatio voi viestittää sosiaalityöntekijöille sosiaalityön arvostuksesta ja auttaa sosiaalityöntekijöitä sitoutumaan.

Muutoksien jälkeen koin kuitenkin helpommaksi jälleen sitoutua työhöni; sitoutumista helpottavia muutoksia ovat olleet ennen kaikkea tuntuva palkankorotus, johon päättäjien oli ryhdyttävä tilanteen kriisiytyttyä lastensuojelussa työntekijäpaon vuoksi. Va/7.

Tämän yhteisen keskustelun lopputuloksena sosiaalityöntekijöiden palkkoja nostettiin vaativan asiantuntijatyön tasolle, työväliteitä uudistettiin ja työntekijöitä palkattiin lisää, jotta yksittäisen työntekijän työkuorma vähenisi. Va/13.

Toisaalta eräässä kehyskertomuksessa mainittiin, ettei palkkaus enää riitä kompensoimaan muutosten tuomaa sitoutumisen heikkenemistä, muutokset olivat jo niin suuria, ettei mikään palkan nostaminen auttaisi siihen. Palkan nostaminen ei yksin riitäkään sitouttamaan työntekijöitä, sillä jatkuvan organisaatioon sitoutumisen lisäksi on olemassa myös muita sitoutumisen ulottuvuuksia. Vastauksessa arvotettiin siis muita sitoutumisen ulottuvuuksia tärkeämmäksi kuin jatkuvaa organisaatioon sitoutumista, mihin palkan merkitys voidaan yhdistää.

Sitoutumisen vahvistaminen onnistuu siis myös muilla keinoin. Lastensuojelun keskeisiin kuormittaviin tekijöihin kuuluvat työssä kohdattavat vaikeat ihmissuhdeasiat, tunteiden kanssa työskentely ja kiire. (Forsman 2009, 155.) Työntekijöiden työn tukeminen erilaisin keinoin viestittää työntekijälle, että organisaatio tunnustaa työn vaativuuden ja arvokkuuden. Tarinoissa rakentui kuva siitä, miten organisaatio voisi tukea lastensuojelutyötä tekeviä ja osoittaa arvostusta vaativaa asiantuntijatyötä tekeville sosiaalityöntekijöille.

Minä koen, että minusta pidetään huolta esim. virkistystoiminnan, joustavien työaikojen ja tukevan työnohjauksen keinoin. Va/13.

Minun vaikutusvaltani työntekijänä on selvästi pienentynyt, en tee muuta kuin arvioimista ja suosituksia palveluista. He/ 3.

Tarinoista ilmenee, miten sitoutumista voidaan vahvistaa välittämällä työntekijöille tunnetta työn arvostuksesta. Työn arvostamisen kokemuksia saadaan rakennettua, kun työntekijöiden autonominen toimijuus mahdollistetaan ja asiantuntijuutta arvostetaan tarjoamalla työhön erilaisia tukitoimia kuten työnohjausta tai virkistystoimintaa. Lastensuojelutyölle ominaisten kuormittavien asioiden purkamisen mahdollisuus ja työssä jaksamisen tukeminen merkitsivät sosiaalityöntekijöiden tarinoissa organisaation arvostusta lastensuojelutyötä kohtaan. Sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuutta arvostetaan antamalla heille mahdollisuus arvioida asiakkaiden palvelujen tarvetta ja mahdollisuus kehittää omaa työtä työyhteisötasolla ja asiakkaiden kanssa, sekä tarjoamalla työlle tarpeelliset ja ajantasaiset työvälineet, kuten puhelimet ja työpisteet.

Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja –tarpeiden tunnistaminen lisäsi työntekijöiden sitoutumista. Sosiaalityöntekijät pitivät tärkeänä omia kehittymismahdollisuuksiaan. Esimiehellä oli keskeinen rooli sosiaalityöntekijöiden työssä kehittymiseen. Esimiehen tulee

tunnistaa työntekijöiden osaamisalueet ja kannustaa lisäkoulutuksiin (esim. Niiranen 2001; Pekkarinen 2010, 35–36). Organisaatio voi vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumiseen tarjoamalla monipuolista koulutusta ja luomalla lisäkouluttautumismahdollisuuksia ja etenemismahdollisuuksia työuralla. Sosiaalityöntekijät toivoivat organisaation tukevan työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuuden kehittymistä. Sosiaalityöntekijöiden mukaan koulutustarpeiden tunnistaminen ja monipuolinen koulutustarjonta lisäävät työhön sitoutumista.

Työntekijän osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä tuetaan antamalla mahdollisuus käyttää osa työajasta opiskeluun. Työssä on mahdollista yhdistää työtä kehittävää tutkimustyötä ja asiakastyötä. Työssä on mahdollista edetä urapolulla vaativampiin tehtäviin. Va/2.

Uusien työntekijöiden perehdytykseen panostetaan tiimissämme. Haluamme oppia uusia asioita. Va/10.

Outi Wallinin (2012a, 11-12) mukaan sosiaali- ja terveystieteiden tehtävien toteuttaminen vaatii ammatillisesti jatkuvasti kehittyviä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Ammatillisen kasvun tukemiseksi työntekijän osaamista tulee ylläpitää, osaamista kehittää, sekä tarjota mahdollisuus hankkia uusia valmiuksia muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Wallinin (2012a) näkemykset työelämän tarpeista ja sosiaalityöntekijöiden näkökulmat sitoutumisen vahvistamisesta olivat samansuuntaisia tämän tutkielman tulosten kanssa. Työelämän olisi tarjottava kehittymismahdollisuuksia ja sosiaalityöntekijät haluavat kehittyä työssään ja näin vastata muuttuviin työelämän vaatimuksiin.

Kari Matelan (2009) mukaan horisontaalisten etenemismahdollisuuksien lisääminen lisää myös työhön sitoutumista. Sosiaalityöntekijöiden kirjoittamissa tarinoissa horisontaalisen etenemisen toive ilmeni toiveina siitä, että työntekijöiden osaaminen tunnistettaisiin esimiehen toimesta, toivottiin kouluttautumismahdollisuuksia ja työn kehittämisen mahdollisuuksia niin työyhteisön, kuin asiakkaidenkin kesken. Myös mahdollisuus erikoistumiseen koulutusten avulla nähtiin sitoutumista lisääväksi.

Sitoutumista työhön auttaa myös se, että työssään saa kehittyä. On esimerkiksi mahdollisuus kouluttautua lisää haluamaansa suuntaan. Koen, että itse jouston työssäni paljon. Työnantajalta toivoo samaa, että joustetaan ja työntekijöihin myös panostetaan. Va/9.

Organisaatio mahdollistaa lisäkouluttamista ja jokaisen vahvuuksia nähdään ja kannustetaan. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus erikoistua oman kiinnostuksen mukaisesti. Va/11.

Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) veloitetaan kuntia huolehtimaan siitä, että sosiaalihuollon henkilöstö osallistuu riittävästi sille järjestettyyn täydennyskoulutukseen. Ammatillinen täydennyskoulutus tarkoittaa sosiaalihuollon henkilöstölle suunnattua ja työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämiseen tarvittavaa lyhyt- ja pitkäkestoisista täydennyskoulutusta. Sen tulee olla ammattia tukevaa ja suunnitelmallista ja sen tulee perustua henkilöstön osaamistarpeisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 24.) Kyseessä on siis lakisääteinen työnantajan velvollisuus järjestää tarvittavaa täydennyskoulutusta.

7.4 Resurssit ja puitteet sosiaalityöntekijän työhön sitoutumisen vahvistajana

Eettistä asiakastyötä rajoittavat heikot resurssit (Laine ym. 2010, 125–126). Sosiaalityöntekijöiden kertomuksissa rakentui kuva liian kiireisestä lastensuojelutyöstä, jossa ei ole resursseja kehittää työtä eikä hoitaa asiakkaiden asioita riittävän hyvin. Asiakas- ja työmäärät koettiin liian isoiksi. Lisäresurssien myötä nähtiin, että asiakkaat tulevat autetuiksi ja kyettiin tekemään eettisesti kestävää sosiaalityötä. Maija Mänttari-van der Kuipin (2016, 8) mukaan niukkuudesta on tullut pysyvä osa sosiaalityötä. Suomalaisen sosiaalityön arjessa niukkuus tarkoittaa kiristyneitä säästöpaineita ja tehokkuusvaatimuksia sekä uusia työhön kohdistuvia selontekovaatimuksia. Niukkuus vaikuttaa sosiaalityössä mahdollisuuksiin tehdä eettisesti kestävää sosiaalityötä. Se vaikuttaa myös sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden mahdollisuudet puuttua asiakkaan tilanteeseen riittävän ajoissa ja pysyä lain vaatimissa aikarajoissa ovat heikentyneet. Niukkuus konkretisoituu sosiaalityössä työntekijöiden erityyppisinä oireiluinä, kiireenä ja kuormittuneisuutena. (Mänttari-van der Kuip 2016, 8.)

Lisäresurssit mahdollistivat tarinoissa työn kehittämisen työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa. Työn kehittäminen nähtiin osaksi omaa työtä, mutta liian pienet resurssit vaikeuttivat työn kehittämistä.

Palkka on nostettu työn vaativuuden ja kuormittavuuden suhteen kohtuulliselle tasolle. Työmäärä on vähentynyt huomattavasti ja uusia sosiaalityöntekijöitä saatu palkattua riittävästi töihin palkan noustua. Va/4.

Resursseja on lisätty niin, että palvelutarpeen arvioinnit ehditään tekemään huolellisesti ja riittävässä laajuudessa. Va/6.

Sitoutumista vahvistavissa kertomuksissa resurssien lisäämisellä oltiin vähennetty työn kuormittavuutta, lisätty työn kehittämistä ja saatu kokemuksia siitä, että organisaatiossa arvostetaan lastensuojelun sosiaalityötä. Aineistossa puhuttiin lisäresursseista, jotka voivat tarkoittaa joko uusien virkojen perustamista tai olemassa olevien virkojen täyttämistä. Suurimmassa osassa suomen maakunnista vakituisiin sosiaalityöntekijöiden tehtäviin on ollut jonkin verran tai paljon vaikeuksia saada työntekijöitä. Uudellamaalla on ollut jonkin verran vaikeuksia saada palkattua niin päteviä kuin sijaisuusehdotkin täyttäviä sijaisia avoimiin tehtäviin. (Keskinen ym. 2017, 13.) Sosiaalityöntekijöiden rekrytoinnin haasteisiin voidaan parhaiten vastata koulutusmäärien nostamisella, alan houkuttelevuuden lisäämisellä sekä työssäjaksamisen parantamisella (Mt, 32). Jos työyhteisössä on paljon vakansseja täyttämättä eikä tilalle saada palkattua uusia sosiaalityöntekijöitä, työn kuormittavuus lisääntyy. Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista edesauttaa se, että kaikki vakanssit ovat täytettyinä. Näin työmäärä ei pääse kasvamaan kohtuuttoman suureksi.

Asiantuntijatyössä tulee luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa annetut tehtävät oman harjunnan mukaan. Työn joustavuus on tärkeä työhön sitoutumista vahvistava tekijä (Ks. Saari 2014.) Työn joustavuudella tarkoitettiin pääasiassa työajan joustavuutta ja opintojen ja työn yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Katsottiin, että työaikojen joustava sopiminen sekä oikeiden työvälineiden tarjoaminen joustavan työajan tueksi edesauttavat sosiaalityöntekijän sitoutumista. Myös koulutusten ja työn yhteensovittamisen mahdollisuudet lisääntyivät työajan joustamisen myötä. Sitoutumista heikentävänä asiana mainittiin ylitöihin velvoittaminen.

Ehkä kuitenkin tärkein sitoutumista lisäävä asia on ollut työajan joustava sopiminen. Va/7.

Organisaatio on velvoittanut sosiaalityöntekijät tekemään kaksivuorotyötä ja työvuoroihin pystyy vaikuttamaan heikosti -> henkilökohtainen elämä ja vapaa-aika kärsii, jonka merkitys on suuri henkisesti raskasta työtä tehdessä. He/7.

Tiina Saaren (2014, 66) mukaan tietotyön autonomisen luonteen takia työtehtäviä ei voida siirtää seuraavalle vuorolle ja siksi työntekijät voivat venyä. He kuitenkin arvostavat normaalityöaikaa, jota pidetään ihanteena. Tietotyöläiset ovat tarkkoja työn ja vapaa-ajan rajaamisesta. Vaikka tietotyö on autonomista, työntekijät kokevat työn organisoinnin ja normaalityöajan mahdollistamisen kuuluvan esimiehen vastuulle. (Saari 2014, 66.) Sosiaalityössä kuormitusta aiheuttavat kiireinen työtahti, suuret työ- ja asiakasmäärät, työn pakotaisuus ja keskittymisen jakaminen moniin tehtäviin. Nämä ongelmakohtat ovat usein seurausta puutteellisesta työn organisoinnista. (Salo ym. 2016, 25.) Työn joustamisen toiveet liittyivät työn ja opintojen yhteensovittamiseen, työntekijän riittävyyteen tehtävien määrän kanssa sekä työntekijän säilyminen virka-aikana tehtävään työhön.

Työtä on mahdollista tehdä joustavasti ja työvälineet ja organisaation joustavuus mahdollistavat tämän. Va/2.

Työn puitteet, kuten työtilat, puhelimet, työtä tukevat sähköiset järjestelmät sekä asiakkaille tarjottavat ja organisaation mahdollistamat palvelut asiakkaille vaikuttivat sosiaalityöntekijän sitoutumiseen. Eeva Liukko (2009, 36) määritteli, mitä sosiaalityön työvälineet ovat. Ensimmäiseksi, työvälineiksi voidaan kutsua konkreettisia työssä tarvittavia apukeinoja, kuten verkostokarttaa. Toiseksi, työvälineeksi voidaan kutsua teknistä taitamista, esimerkiksi tietyn haastattelutekniikan osaamista. Kolmanneksi sosiaalityön apuvälineeksi voidaan kutsua palvelua tai palvelujärjestelmän toimintoa, johon asiakas voidaan ohjata ja joka tukee osaltaan perussosiaalityön prosessia. (Liukko 2009, 36.) Ajantasaiset työvälineet mahdollistivat muuttuvien rakenteiden vaatiman jouston.

Perhekeskusten myötä työtilojen muutosten arvioitiin vaikuttavan työhön sitoutumiseen. Työtilojen maininnat liittyivät Perhekeskusten uudenlaiseen tilajärjestelyyn. Sosiaalityöntekijöillä ei Perhekeskustoiminnan käynnistyttyä tule olemaan omia työpisteitä, vaan jokaiselle tiimille on annettu yksi yhteinen tila ja sen lisäksi lastensuojelun koko työyhteisölle on annettu eri tarkoituksiin suunniteltuja tiloja, kuten puhelinhuoneita, asiakastapaamishuoneita ja kirjaamiseen tarkoitettuja huoneita. Työtilojen muuttuminen vaikutti sitoutumiseen heikentävästi. Uusien yhteisten työtilojen riskeiksi mainittiin meteli, oman rauhan puuttuminen, työyhteisön keskinäisten välien kiristyminen ja oikeiden työtilojen löytyminen aina tarpeen mukaan. Sitoutumista vahvistavassa kertomuksessa tuotiin esiin,

että tilasuunnitelmat ovat peruuntuneet ja työyhteisö on saanut käyttöönsä sopivat ja riittävät tilat erilaisten ja vaihtuvien asiakastilanteiden käsittelemiseksi, eli siinäkin tilojen muuttuminen koettiin sitoutumista heikentäväksi.

Meidän työpaikalle ollaan tuomassa avokonttorimallia, jolloin monta ihmistä on samassa huoneessa tekemässä töitä. Koen, että tämä muutos vaikeuttaa työhön keskittymistä ja sen hoitamista hyvin. Avokonttorimallissa myös asiakkaiden tapaamista varten täytyy varata aina tilat, mikä mielestäni tuo ylimääräistä painetta työhön- mitä jos ei saakaan varattua huonetta silloin, kun sille on tarve. He/9.

Muutos: monitoimitiloihin siirtyminen -> huolet: työrauha heikkenee ja se vaikuttaa jaksamiseen. Tietosuoja vaarantuu ja sen toteuttamine monitoimitiloissa vaatii työntekijältä enemmän huomiota, joka on pois asiakastyöstä. He/6.

Tila-asian käsitteleminen kehyskertomuksessa kertoo organisaation tulevista muutoksista ja sen aiheuttamista epävarmuustekijöistä. Vielä sosiaalityöntekijät eivät tieneet, miten uusi tilajärjestely tulee toimimaan, vaan muutosta oltiin vasta suunnittelemassa. Muutos nähtiin kuitenkin vaikuttavan monella tavalla omaan perustyöhön. Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2007, 50–51) mukaan muutoksessa on kolme vaihetta, joista ensimmäinen on lamaantumisvaihe, jolloin työntekijä tai työyhteisö kokee olevansa lamaantunut. Siitä seuraa muutoksen kieltäminen tai kritisointi ja tunnelma voi olla apaattinenkin. Tarinoissa ilmenee, että sosiaalityöntekijät ovat lamaantumisvaiheessa, sillä seuraavissa vaiheissa, eli toivon heräämisvaiheessa ja sopeutumisvaiheessa muutoksessa nähdään myös hyviä puolia ja pyritään sopeutumaan siihen. Muutosten etenemistä voidaan helpottaa tiedottamalla työntekijöitä ja suunnittelemalla muutosta yhdessä. Organisaation tulisi kiinnittää huomiota viestintään.

Luulen, että tilojen vaihtuminen vaikeuttaa työtäni kohtuuttomasti. Joudun jakamaan työhuoneeni koko tiimin kesken, ja aina ei voi vastata puhelimeen, jos asiakas soittaa, jos joku toinen vierellä puhuu jo puhelimesta. Puhelinkoppeja on kuulemma järjestetty, mutta työni ei aina ole ollut niin ennakoitavaa, että voisin tietää, koska haluan puhua puhelimesta. He/10.

Nyt on monitoimijaiset tiimit viimeisimpänä muutoksena ja sitten kohta siirrytään monitoimitilaan, missä tilat pienene. – ...Jos asia olisi esitetty paremmin, suhtautuminen olisi varmasti parempaa. He/11.

Työrauhan katoaminen ja asioihin keskittymisen mahdollisuuksien heikkeneminen nähtiin uhkana tulevalle muutokselle. Työyhteisöä pidettiin voimavarana ja yhteishenkeä hyvänä. Silti tarinoissa rakentui myös pelko näiden voimavarojen katoamisesta ja työyhteisön muuttumisesta työtä kuormittavaksi tekijäksi. Tila-suunnitelmien toteutus rakentui tarinoissa sitoutumista heikentäväksi asiaksi, jonka toteutuksesta ei ollut riittävästi tietoa ja jossa työntekijöiden osallisuus oli jäänyt heikoksi. Annu Haapakangas (2017) tutki väitöskirjassaan melun vaikutuksia kognitiiviseen suoriutumiseen ja subjektiivisiin reaktioihin avotoimistossa. Avokonttoriin muutettaessa häiriötekijöiden lisääntyminen vaikutti negatiivisesti ympäristötyytyväisyyteen, kokemukseen yhteistyöstä ja lisäsi stressioireita. Haapakangas tutki erilaisia huoneistosuunnittelun keinoja ongelmien vähentämiseksi. Esimerkiksi peiteäänien käyttäminen auttoi akustisen tyytyväisyyden lisäämisessä. (Haapakangas 2017.)

Keinoja avokonttoritilojen toimivuuden parantamiseksi on olemassa, mutta sosiaalityöntekijöiden kertomuksista rakentuu kuva epämääräisistä uusista tiloista, jotka asettavat paljon haasteita perustyölle. Sosiaalityöntekijöiden pelko työtilojen häiriötekijöistä, oikeanlaisten tilojen löytymisestä aina tarpeen mukaan ja työyhteisöltä saadun tuen mahdollisuuden menettämisestä vaikuttivat ajatuksiin sitoutumisesta. Jos työtilat vaikeuttavat kohtuuttomasti työtä, sitoutumisen nähtiin heikkenevän. Päivi Hietasen ym. (2011, 11.) mukaan työympäristöjen muutoksessa suurimpana haasteena ovat asenteet. Uusia työympäristöjä suunniteltaessa tuleekin ottaa huomioon henkilöstö ja lievittää ennakoasenteita tarjoamalla tietoa tilankäytöstä ja hiilijalanjäljestä. Muutokseen tarvitaan myös avointa viestintää ja osallistavaa suunnittelua. Myös johtamisen merkitys työtilojen onnistuneessa muutoksessa korostuu. (Hietanen ym. 2011, 11.)

7.5 Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden merkitys sitoutumisessa

Hyvinvointityöhön sitoutuminen mahdollistuu, kun asiakkaat priorisoidaan organisaation edelle. Sitoutumista vahvistaa mahdollisuus kohdata asiakas ja sitä kautta mahdollistaa hyvän ja laadukkaan hoidon tai palvelun tarjoamisen. (Wallin 2012b, 98.) Yhteistyökumppanit ja asiakassuhteet vaikuttivat sosiaalityöntekijöiden kertomuksissa sitoutumiseen. Hyvät asiakassuhteet ja organisaation mahdollistama kokemus onnistuneesta asiakastyöstä lisäsivät sitoutumista, kun taas sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi nähtiin liian

suuret asiakasmäärät, vaativien asiakkaiden kanssa tehtävä työ ja organisaation mahdollistamat asiakkaille tarkoituksenmukaiset palvelut.

Tulevaisuudessa vain kaikista vaikeimmat tapaukset ohjautuvat lastensuojelun asiakkaiksi. Kykenenkö tekemään töitä vain sellaisten asiakkaiden kanssa, sellaisten joiden haasteet ovat liian suuria ja jos asiakasmäärä pysyy samana ja tiimityö olisi samankaltaista. He/10.

Työntekijöiden vaihtuvuus ja pirstaloitunut palveluverkosto on haaste, asiakkuuksia heitetään työntekijältä toiselle ja palvelusta toiseen. Kukaan ei oikeastaan pysähdy ja perehdy asiaan, pitkäjänteinen työskentely ei toteudu. He/3.

Ajalliset resurssit yhtä asiakasperhettä kohtaan eivät ole kasvaneet, vaan jatkuva kiire laittaa pohtimaan olenko nyt työssä paikassa, jossa voin tehdä työtä niin hyvin kuin pystyn ja osaan. He/14.

Tarinoissa ilmeni, että organisaation muuttuessa omat työhön liittyvät arvot ovat uhattuina. Sosiaalityöntekijöiden mukaan muutokset vaikuttavat asiakastyöhön, joka on muuttunut liian kiireelliseksi. Liiallinen työmäärä vaikuttaa taas siihen, että työntekijälle muodostuu tunne siitä, että asiakkaat eivät tule autetuiksi. Mahdollisuudet asiakkaan kohtaamiseen vaikuttavat työn laatuun ja samalla myös sitouttavat työntekijöitä (Wallin 2012b, 98).

Sitoutumista vahvistavissa kertomuksissa asiakkaat osallistuivat työn kehittämiseen. Asiakkaan osallisuus ja oikeus tulla autetuksi olivat keskeisiä arvoja molemmissa kehyskertomusten versioissa ja näin ollen tukee myös Wallinin (2012b) teoriaa hyvinvointityöntekijän sitoutumisesta.

Pidän työstäni ja sen annista. Parasta työssäni on se, että voin luoda kontakteja asiakkaisiin ja auttaa heitä saamaan muutoksia aikaiseksi. Tai auttaa. He/10.

*Huomattavasti pienempi asiakasmäärä ja hallittavampi työtilanne on mahdollistanut ammatillisen osaamisen lisäämisen kattavan koulutus-
tarjonnan kautta Va/12.*

Haluaisin tehdä työni hyvin niin, että asiakkaat tulevat autetuiksi, mutta liian suurilla työmäärillä tämä ei vain aina ole mahdollista, ja työn laatu heikkenee väistämättä. He/ 12.

Yhteistyötahojen kanssa tehtävä työ nähtiin työhön sitoutumista lisääväksi, vaikka yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä työ ei ollutkaan ongelmatonta. Sinikka Forsmanin

(2009, 155) mukaan verkostojen kanssa työskentely lisää jonkin verran työn kuormittavuutta. Sosiaalityöntekijöiden kirjoitusten perusteella yhteistyö verkostojen kanssa on lastensuojelutyön edellytys.

Nykyisessä mallissa työpari saatetaan nimetä oman organisaation ulkopuolelta niin, että työpari ei ole mukana kaikissa tapaamisissa, ja työparin tavoittaminen keissistä keskustelun käymiseksi on haastavaa, kun puhelut menevät ristiin. Kokemus yksin jäämisestä haastavissa asiakastilanteissa on lisääntynyt kuluneen vuoden aikana, mikä kuormittaa. He/13.

Yhteistyö verkostojen kanssa on lisääntynyt, mikä osaltaan on hyvä. Samalla se on tuonut uusia haasteita kun tieto jakaantuu, eikä tiedon yhdistämisen/kokoamisen mahdollistavia yhteisiä tietojärjestelmiä ole. He/ 6.

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävään työn nähtiin edellyttävän muutoksia edelleen organisaatiossa. Sitoutumista vahvistavat selkeät yhteistyökumppaneiden kanssa sovitut rakenteet ja säännöt. Sitoutumista lisäävät oikeanlaisten palvelujen saatavuus ja tiedon sujuva kulkeminen eri yhteistyötahojen välillä. Kertomuksissa toiveet yhteistyön sujumisesta toistuivat. Sosiaalityöntekijät toivoivat muiden asiantuntijoiden apua haastavien asiakkaiden kanssa.

Tarvitsen työpareja ja asiantuntijoita auttamaan erittäin vaikeiden asiakkaiden kanssa ja jos niitä ei järjesty tämän muutoksen myötä, en halua enää jatkaa työssäni. He/10.

Myös yhteistyökumppaneiden kanssa mm. aikuispsyka ja päihdepoli sujuva yhteistyö olisi hienoa! -> Helpottaisi omaa sitoutumista ja uskoa yhteistyöhön, sen sujumiseen. He/ 1.

Moniammatilliseen yhteistyöhön on panostettu niin, että yhteistyötahojen ymmärrys lastensuojelusta ja palvelutarpeen arviointiprosessista on lisääntynyt. Va/7.

Anita Sipilän (2011, 146) mukaan usein ajatellaan moniammatillisen yhteistyön olevan parempaa tai tehokkaampaa. Moniammatillisen verkosto- tai tiimityön onnistumisen edellytyksenä kuitenkin on, että joku vastaa ja johtaa asiakasprosesseja. Moniammatillisen työskentelyn edellytyksenä tulee sen lisäksi olla myös mahdollisuus työskennellä rajapinnoilla, oman ja toisten asiantuntijuuden kunnioittaminen ja toisenlaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen. (Sipilä 2011, 146.) Kaarina Isoherrasen (2012, 157) mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa on tavallista, että organisaation normit ja rakenteet

mahdollistavat vain organisaatiolähtöisen toiminnan, joka vaikeuttaa osaltaan moniammatillista yhteistyötä.

8 Lopuksi

8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella sosiaalityöntekijöiden sitoutumista muuttuvassa organisaatiossa. Aihe oli kiinnostanut minua jo pitkään ja kiinnostusta lisäsi Facebookin Sosiaalityön uraverkosto -ryhmässä käydyt runsaat keskustelut palkkauksesta ja työoloista, muutoksista ja sosiaalityön arvostamisesta. Aihe muotoutui syksyllä 2016, kun seurasin käytävää keskustelua ja aloin tutustumaan sitoutumista käsittelevään kirjallisuuteen. Huomasin, ettei pelkkä palkan nostaminen ole työntekijää sitouttavaa ainakaan pidemmällä aikavälillä. Myös muut asiat vaikuttavat sitoutumiseen palkan nostamisen lisäksi. Halusin tutkia tarkemmin niitä sitoutumisen vahvistamisen ulottuvuuksia, joita sosiaalityöntekijät itse tuottavat. Halusin tarkastella, miten sosiaalityöntekijät rakentavat käsityksiään sitoutumisesta, ja mitkä asiat voivat vahvistaa sitoutumista nykyajalle tyypillisessä jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa.

Työelämän jatkuva muutos ja uudistuvat organisaatiot asettavat haasteita sosiaalityön toimintaympäristöihin. Muutokset itsessään eivät kuitenkaan vaikuta sosiaalityöntekijöiden sitoutumiseen. Sosiaalityöntekijät mielsivät jatkuvan muutoksen normaaliksi nykyaikaisen työelämän tilaksi. Muutokset organisaatiossa eivät kuitenkaan ole ongelmattomia. Huomiota tulee kiinnittää siihen, miten muutoksia viedään eteenpäin. Äkillisesti, toistuvasti ja epäjohdonmukaisesti eteenpäin viedyt muutokset vaikuttavat sosiaalityöntekijän sitoutumiseen. Sosiaalityöntekijöiden konstruoimissa kertomuksissa hallitut, tarkoin punnitut ja perustellut muutokset lisäsivät sitoutumista. Muutosten parempaan hallintaan toivottiin muutosjohtamisen taitoja. Kertomuksissa toistuivat toiveet joko ulkopuolisen muutosjohtajan käyttämisestä muutoksen tukena tai ylemmän johdon muutosjohtamisen taitojen vahvistamisesta.

Muutosjohtamisen yhtenä keskeisenä osaamisalueena pidetään tiedottamista, joka kuului myös sosiaalityöntekijöiden tarinoissa. Tiedottaminen ja vuorovaikutus työntekijöiden ja muutoksesta päättävän tahon kanssa on keskeistä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Toisaalta myös työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen muutoksen suunnitteluun oli merkityksellistä sitoutumisen näkökulmasta. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että heidän näkökulmansa ja tietonsa otetaan huomioon muutosta suunniteltaessa. Ylemmän johdon on

mahdollista lisätä sosiaalityöntekijöiden sitoutumista tiedottamalla muutoksista avoimesti, sekä ottamalla työntekijöitä mukaan niiden suunnitteluun ja läpiviemiseen. Avoimella, jatkuvalla ja vuorovaikutteisella viestinnällä ylempi johto voi välittää sosiaalityöntekijöille tunnetta siitä, että sosiaalityöntekijöiden ammattitaitoa ja kokemusta arvostetaan.

Toimintaympäristöjen muutoksissa johtamisen merkitys korostuu. Lähijohtajalta odotetaan läsnäoloa, työyhteisön jäsenyyttä ja tasavertaisuutta, mutta myös sosiaalityöntekijöiden osaamisen tunnistamista. Lähiesimies voi lisätä sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumista tunnistamalla työntekijöidensä osaamis- ja kehittymisalueita ja kannustamalla tai mahdollistamalla heidän tarvitsemaansa koulutusta. Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä järjestämällä monipuolista ja tarpeita vastaavaa koulutusta. Sitoutumista voidaan lisätä myös mahdollistamalla työajan ja koulutusten tai opintojen yhteensovittaminen. Sitoutumista vahvistaa lähiesimies, joka toimii yhtenä työyhteisön jäsenistä ja joka on samalla myös linkki ylempään johtoon. Lähijohtajan rooli sitoutumista edistävän näkökulman mukaan on olla läsnä ja saatavilla, sekä työntekijöiden puolella.

Sosiaalityön tunnistaminen vaativaksi asiantuntijatyöksi lisää sosiaalityöntekijöiden sitoutumista työhönsä. Organisaatiolta se vaatii sosiaalityön työn luonteen tunnistamista ja vaativan lastensuojelutyön arvostamista. Asiantuntijaorganisaatiossa muutosten onnistuneeseen läpiviemiseen vaikuttaa työntekijöiden kokemus osallisuudesta ja oman työn vaikutusmahdollisuuksista. Resurssit ja puitteet sosiaalityössä voivat lisätä tai heikentää sitoutumista. Liian suuret asiakasmäärät, kiire ja liian vähäinen työntekijämäärä heikentävät sitoutumista, sillä se lisää tunnetta riittämättömyydestä ja arvostuksen puutteesta. Sosiaalityöntekijät toivat esiin toiveita joustavasta työajasta ja kehittymismahdollisuuksista työssä. Palkkauksen nostaminen työn vaativuutta vastaavalle tasolle nähtiin myös sitoutumista lisäävänä tekijänä. Sosiaalityön puitteet, joita ovat työtilat ja käytettävissä olevat työvälineet liittyivät myös sitoutumiseen. Ajantasaiset työvälineet, eli matkapuhelimet ja sähköiset järjestelmät, työpisteet ja tarjottavat palvelut asiakkaalle mahdollistavat laadukkaan lastensuojelutyön ja sitä kautta lisäävät myös sosiaalityöntekijöiden sitoutumista.

Muutokset esimerkiksi asiakkaille tarjottavissa palveluissa ovat sosiaalityöntekijöiden tarinoiden perusteella tulleet usein varoittamatta ja äkillisesti. Kustannusten vähentäminen

on monesti yksi muutosten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöillä voi olla arvokasta tietoa siitä, miten kustannuksia kannattaa lähteä pienentämään. Ylempi johto tekee lopulta päätökset tarvittavista säästötoimenpiteistä, mutta muutokset eivät kuormita niin paljon, jos työntekijät ymmärtävät niiden välttämättömyyden tai perustelut päätösten taustalla. Siksi organisaation eri tasoilla tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua.

Muutokset lastensuojelutyössä koettiin vaikuttavan perustyöhön ja vaikeuttavan eettisen asiakastyön toteutumista, joka sitä kautta vaikuttaa myös sitoutumiseen heikentävästi. Sujuvaa yhteistyötä eri verkostojen kanssa pidetään tärkeänä ja keskeisenä lastensuojelutyön onnistumisen edellytyksenä. Sosiaalityöntekijät toivovat oman työnsä tueksi toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Jatkuvat muutokset ja suuret työmäärät vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden kokemukseen siitä, etteivät he kykene tekemään työtä niin hyvin kuin he haluaisivat tai osaisivat. Sosiaalityöntekijöillä on halu tehdä laadukasta ja eettistä lastensuojelutyötä. Kun se mahdollistetaan, sosiaalityöntekijöiden sitoutuminen vahvistuu. Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa myös työn paremmalla organisoinnilla, jolloin työmäärät pysyvät hallittavina, työajat eivät veny kohtuuttomasti ja työntekijät kykenevät käyttämään osaamistaan eettiseen asiakastyöhön.

8.2 Tutkimusprosessin tarkastelu ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi kohdistuu tutkimusprosessin luotettavuuteen. Luotettavuuden arvio koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2005, 210–211.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus syntyy kertomalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym 2012, 232). Tutkimuspäiväkirja on apuväline, joka tukee tutkimuksen edistymistä ja seuraamista. Siihen voidaan kirjoittaa havaintoja, ideoita ja mietteitä. Tutkimuspäiväkirjaan voi myös kirjoittaa muistiin lähdevinkkejä, suunnitelmia ja niiden muutoksia, sekä epävarmuuden aiheita tai pelkoja. (Hirsjärvi ym. 2012, 45.) Tutkielman eri vaiheissa olen kirjoittanut muistiinpanoja, joita voisin kutsua eräänlaiseksi päiväkirjaksi. Kirjasin eri vaiheissa vastaan tulleita haasteita ja ajatuksia, jotta voin tutkielman kirjoittamisvaiheessa muistuttaa mieleen prosessin eri vaiheissa tulleita ajatuksia. Kokosin myös eri lähdevinkkejä yhteen tiedostoon, johon aina palasin, kun etsin materiaalia. Tämä on tukenut tavoitettani tarkkaan tutkimusraportointiin. Muistiinpanojeni avulla olen voinut palauttaa eri vaiheissa mietityttäneet asiat mieleeni ja tuoda niitä esiin

myös raportoinnissa. Tutkielman kirjoittaminen ei ole ollut ongelmaton prosessi, joten tutkimuspäiväkirja on myös tukenut uskoani siihen, että tutkielman tekeminen etenee. Palatessani viikkoja aikaisemmin tehtyihin muistiinpanoihin, huomasin, miten paljon ajatteluni ja tutkielman prosessi kokonaisuudessaan oli edennyt.

Tutkija joutuu tekemään tutkimuksessaan jatkuvasti ratkaisuja, joita voidaan kritisoida. (Eskola 1998, 49; Hirsjärvi ym. 2007, 119.) Valinnanvapauden käänöpuolella nähdään olevan vastuu. Tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen, vaikka täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on mahdotonta. Tutkijan tulee siksi aktiivisesti tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa ja pyrkiä toimimaan siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liikaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.) Oma tutkijanpositioni työyhteisön jäsenenä muutaman tutkielmaan osallistujan työryhmässä ja työkokemukseni tutkittavassa organisaatiossa on asettanut omat haasteensa tutkielman tekemiselle. Analyysivaiheessa olen jatkuvasti reflektoinut sitä, miten olen päätenyt mihinkin johtopäätökseen ja vaikuttavatko taustalla olevat kokemukseni aineistosta tehtyyn tulkintaan. Ne varmasti vaikuttivat, vaikka kirjoitusprosessin edetessä myös teoreettiset näkökulmat tutkittavaan aiheeseen vahvistuivat. Kokemukseni tutkittavasta organisaatiosta ja lastensuojelutyöstä on myös lisännyt ymmärrystä aiheesta. Ymmärrän myös hyvin työyhteisössä käytettävää kieltä, ja siksi hienovaraiset ilmaukset saattoivat tulla helpommin esiin tehdessäni analyysiä. Analyysiä tehdessäni reflektoin kuitenkin jatkuvasti sitä, miten paljon oma kokemukseni vaikuttaa tulkintoihin. Olen pyrkinyt tuomaan esiin selkeästi, tarkasti ja loogisesti tutkimusasetelman, tutkimuksen eri vaiheet ja tekemäni valinnat ja ratkaisut.

Tutkielmassani päädyin tarkastelemaan sosiaalityöntekijöiden sitoutumista eläytymismenetelmän avulla. Kohteeksi valikoituivat lastensuojelun työntekijät, joiden näkemyksiä halusin selvittää. Eläytymismenetelmän valintaa tuki se, että siihen vastaaminen on turvallista, koska tutkimukseen osallistuva saa tuottaa näkemyksensä tutkittavaan ilmiöön spontaanisti ja johdattelematta. Se ei aseta tutkittavaa hankalaan asemaan kertoessaan esimerkiksi työnantajastaan. Aineiston kerääminen osoittautui haastavaksi. Se ei onnistunut sähköpostin välityksellä, niin kuin aluksi olin suunnitellut. Huomasin, että tutkimukseen osallistujat tarvitsivat ensiksikin esimiehen järjestämän ajan vastaamiselle ja toisekseen rohkaisua kehyskertomukseen eläytymiseen. Keräsin aineiston lopulta käymällä eri toimipisteissä esimiesten kanssa sovittuna aikana ja näin sain kerättyä riittävän ja kattavan aineiston.

Tutkielman aineisto oli rikas ja monipuolinen, joten katson aineiston keräämistävän olleen onnistunut. Aineiston avulla pystyin vastaamaan tutkimuskysymykseeni. Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto mahdollisti myös vertailun. Kvantifiointi ja tapauskertomusten laatiminen analyysissä tukivat aineiston mahdollistamaa vertailua, sisällönanalyysi syvensi aineistosta esiin nousseita luokkia. Analyysimenetelmän valintana aineistolähtöinen analyysi on oikea, sillä sen avulla aineistosta oli mahdollisuus saada monipuolinen kuva sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Se myös tuotti ulottuvuuksia, joita en vielä teoriaosuudessa ollut käsitellyt. Esimerkiksi tiedottamisen merkitys korostui enemmän, kuin olin teorian perusteella osannut odottaa.

Tutkielman aihe sosiaalityöntekijöiden sitoutumisesta on ajankohtainen. Maaliskuussa 2016 voimaan tullut laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä (817/2015) vaikuttaa siihen, kenet voidaan palkata sosiaalityöntekijän sijaisuuteen pätevien hakijoiden puuttessa. Aikaisemmin kunnat ovat voineet kenet tahansa sopivaksi pidetyn henkilön. Kelpoisuusehtojen tiukentuessa kunnilla on ollut aikaisempaa vaikeampi löytää päteviä sijaisia sosiaalityöntekijöiden virkoihin. Se osoittaa Talentian puheenjohtaja Tero Ristimäen mukaan kuntien huonoa henkilöstöpolitiikkaa. (Oksanen 2017.) Koska osaavista ja pätevyys ehdot täyttävistä hakijoista on pulaa, kunta-alan organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden houkuttelemiseen sekä siihen, millä tavalla kunnan työntekijät pidetään työssä.

Tutkielman tuloksilla pyrin tuomaan esiin sosiaalityöntekijöiden näkökulmaa työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Kunnilla on paljon mahdollisuuksia sitouttaa työntekijöitä. Osa sitoutumista lisäävistä toimenpiteistä liittyy resurssien lisäämiseen. Organisaation tulee keksiä keinoja löytää avoimiin vakansseihin työntekijöitä, sillä se vahvistaa organisaatiossa jo työskentelevien sitoutumista. Se vastaa myös sosiaalityöntekijöiden toiveisiin resurssien lisäämisestä. Palkan nostaminen työn vaatavuutta vastaavalle tasolle niin ikään lisää sosiaalityöntekijöiden sitoutumista ja välittää tunnetta sosiaalityön arvostuksesta.

Organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa yksi keskeisimmistä sitoutumista tukevista tekijöistä on niin lähijohdon kuin ylemmänkin johdon johtamisosaaminen. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten johtamisen keinoin voidaan vähentää sosiaalityöntekijöiden epävarmuutta muutoksessa ja välittää työntekijöille tunnetta siitä, että heidän työtään arvostetaan. Tarvitaan lisää tutkimusta sosiaalityön johtamisesta sen

eri osa-alueilla. Muuttuvat toimintaympäristöt asettavat haasteita johtamiselle, ja tässäkin tutkielmassa sen merkitys korostui. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaiheensa on, miten sosiaalityöntekijöiden osallisuutta muutoksessa voidaan vahvistaa. Aihe voisi tuottaa tietoa, jota käytännössä tarvitaan muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Uusien monitoimitilojen suunnittelu ja toteuttaminen ovat ajankohtaisia monessa organisaatiossa. Työtilojen muuttuminen monitoimitiloiksi nähtiin tässä tutkielmassa sitoutumista heikentävänä asiana. Työtilojen muutokset ovat tulevia muutoksia, joiden koettiin vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten työtilojen muuttuminen monitoimitiloiksi vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden työhön tai organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden pitää totutella uudenlaisiin tapoihin toteuttaa perustyötään uudennlaisissa työskentelytiloissa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten monitoimitilat vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden työhön.

Tutkielmani paras anti oli sen tuottama uudennlainen tieto sosiaalityöntekijöiden sitoutumisesta. Koska sosiaalityön tehtäviin on ajoittain haastava löytää päteviä työntekijöitä, kuntien tulee keksiä uudennlaisia keinoja sosiaalityöntekijöiden houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työssään. Tutkielma tarjoaa tietoa niistä ulottuvuuksista, joihin työnantajan on mahdollista kiinnittää huomiota halutessaan pitää sosiaalityöntekijöistään kiinni. Sosiaalityöntekijät haluavat toteuttaa laadukasta ja eettistä sosiaalityötä, mutta nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt vaikuttavat työhön sitoutumista edistäviin ulottuvuuksiin. Sosiaalityöntekijät tarvitsevat osallisuuden ja arvostuksen kokemuksia ja tunnustusta vaativasta asiantuntijatyöstä.

Lähteet

- Acker, Gila M. 2004: The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community mental health Journal*. Vol 40 (1), 65-74.
- Alasoini, Tuomo 2009: Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes. Raportteja 68. Helsinki.
- Alueuudistus 2017: Maakunta- ja soteuudistuksen yleisesittely. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>. Viitattu 17.10.2017.
- Alhanen, Kai 2014: Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. THL Juvenes print. Tampere.
- Aro, Antti 2002: Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Edita. Helsinki
- Barak, M., Michálle E., Levin, Amy, Nissly, Jan A., Lane, Christianne J. 2006: Why Do They Leave? Modeling Child Welfare Workers' Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review*. 2006, vol 28(5).
- Cohen, Aaron 2003: Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum associates. USA.
- Eskola, Jari 2015: Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Juva. 179-203.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Jyväskylä.
- Eskola, Jari 2001: Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. 69-84.
- Eskola, Jari 1997: Eläytymismenetelmäopas. Tampereen yliopiston Julkaisujen myynti TAJU. Tampere.
- Eskola, Jari 1998: Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. Väitöskirja. Tampereen yliopiston Julkaisujen myynti TAJU. Tampere.
- Forsman, Sinikka 2009: Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampere university Press. Tampere.
- Haapakangas, Annu 2017: Subjective reactions to noise in open-plan offices and the effects of noise on cognitive performance. Problems and solutions. Väitöskirja. Turun yliopisto. Painosalama Oy. Turku.
- Hautamäki, Antti & Oksanen, Kaisa 2014: Hyvinvointiyhteiskunnan uudistaminen kestävän innovaation keinoin. Teoksessa Särkelä, Riitta & Siltaniemi, Aki & Rouvinen-Wilenius, Päivi & Parviainen, Heikki, Ahola, Eija (toim.): Hyvinvointitalous. Soste. 107 - 117.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2015: Kerronnallinen tutkimus teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Juva.

- Heikkinen, Jarmo 2008: Sosiaalityön ammattikuva sosiaalihuollossa. Tutkimus sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sosiaalitoimiston ammatillisesta sosiaalityöstä. Väitöskirja. Kopijyvä. Kuopio.
- Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi 2009: Sosiaalityöntekijät lastensuojeluprosessia johtamassa teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Stakes. Juvenes Print. Tampere.
- Helsingin kaupunki 2016: Helsingin sote-palvelut uudistuvat. <http://www.hel.fi/www/sote/fi/esittely/uudistuvat-palvelut/>. Viitattu 26.7.2017.
- Hietamäki, Marja 2013: Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Kopijyvä Oy. Joensuu.
- Hietanen, Päivi & Mikkonen, Virpi & Nenonen, Suvi & Nissinen, Sampsa 2011: Tilojen käyttö muuttuu – uudistuvatko suunnittelu ja toteutus teoksessa Tekes (toim.) Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf. Viitattu 2.10.2017.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007: Tutki ja kirjoita. 13. Ensimmäinen painos 1997. Osin uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.
- Isoherranen, Kaarina 2012: Uhka vain mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki.
- Jokivuori, Pertti 2002: Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen – Kilpailevia vai täydentäviä? Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>. Luettu 6.9.2017.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.
- Kananoja, Aulikki & Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri 2008: Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. PS-kustannus. Juva.
- Kananoja, Aulikki 2012: Toimiva lastensuojelu. Selvitys kuntien perhetyön, lastensuojelutoimintatapojen sekä lastensuojelulain toimivuuden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:28. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112421/URN%3aNBN%3afi-fe201504226452.pdf?sequence=1>. Viitattu 9.9.2017.
- Keskinen, Elisa & Kiiski, Kati & Kuusinen-James, Kirsi & Vuorijärvi, Petri 2017: Selvitys sosiaalityöntekijän tehtävissä tilapäisesti toimimisen valtakunnallisesta tilanteesta. Sosiaalialan osaamiskeskus. www.sosiaalikallega.fi/uutiset/sosiaalityontekijaselvitys_3-2017. Viitattu 4.10.2017.
- Kiviniemi, Kari 2015: Laadullinen tutkimus prosessina teoksessa Valli, Raine & Aaltonen, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Ensimmäinen painos 2001. Juva. 70-85.
- Koski, Antti & Vakkala, Hanna 2007: Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.
- Kuula, Arja 2011: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen, uudistettu painos. Bookwell oy. Jyväskylä.
- Laine, Marjukka & Kokkinen, Lauri & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Valtanen, Elisa & Elovainio, Marko & Keinänen, Mika & Suomi, Reima 2010: Sosiaali- ja terveystyöolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Juvenes Print. Tampere.
- Laitinen, Ippo & Stenvall, Jari 2012: Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva. 91-121.

- Liukko, Eeva 2009: Perussosiaalityön mahdollisuuksia – helsinkiläisten projektien näkökulmia sosiaalityön ammatillisiin käytäntöihin. Helsingin yliopisto. Ammatillinen lisensiaatintutkimus. <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=49a11f47-609e-4104-815a-a1a6b3442ee0>. Viitattu 6.10.2017.
- Luomala, Anni 2008: Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf. Luettu 23.4.2017.
- Matela Kari 2009: Viihtyvät ja vaihtuva. lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Lisensiaatintutkimus. <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=455558fd-e073-4fa2-8987-4df5f2a25b6c>. Lapin yliopisto. Luettu 21.9.2017.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1997: Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. SAGE Publications. USA.
- Meyer, Joh. P. & Herscovitch, Lynne 2001: Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3), 299-326.
- Morrow Paula 1993: The theory and measurement of work commitment. Iowa state university. Jai press inc. England.
- Mänttari-van der Kuip, Maija 2016: Julkinen sosiaalityö pysyvän niukkuuden aikakaudella teoksessa Kannasoja, Sirpa & Kuronen, Marjo & Poikolainen, Tytti (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Talentia-lehti. Sosiaalityön tutkimuksen seura 2016. 6-11.
- Niiranen, Vuokko 2004: Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus* 12 (2), 226–233.
- Niiranen, Vuokko 2008: Johtamisen diversiteetti – Kunnan sosiaalipalvelujen johtamisen muutoksessa teoksessa Jämsén, Arja (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. <https://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>. 11-15. Viitattu 22.9.2017.
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010: Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Tallinna.
- Niiranen, Vuokko 2014: Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat. Helsinki. 43-56.
- Oksanen, Jaana 2017: Sosiaalityöntekijöistä käydään kovaa kisa: Jämsä tarjoaa samasta työstä 900 e/kk enemmän kuin Salla. *Taloussanomat*. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005393755.html>. Viitattu 6.10.2017.
- Ollila, Seija 2006: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf. Viitattu 22.9.2017.
- Ollila, Seija 2008: Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä teoksessa Jämsén, Arja (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. <http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>. 16-22. Viitattu 1.12.2016.
- Paasivirta, Leena 2012: Yksilöstä työyhteisöksi teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva. 55-90.

- Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013: Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/organisaatiomuutostyontekijannakokulmasta.pdf?sequence=1. Viitattu 10.2.2017.
- Pakarinen, Terttu 2007: Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.
- Pehkonen, Aini 2009: Pääkirjoitus. Moniammatillisuus sosiaalityön toimintaympäristöissä. Janus. <file:///C:/Users/memil/AppData/Local/Temp/50509-1-43159-1-10-20150428.pdf>. Viitattu 7.9.2017.
- Pekkarinen, Elina 2010: Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.6.2017.
- Pelkonen, Marjaana & Hastrup, Arja 2016: Matalan kynnyksen palvelujen verkostoiminen: perhekeskustoimintamalli. <http://stm.fi/documents/1271139/2802197/Perhekeskustoimintamalli.pdf/4fa02d47-e47b-44ec-a325-d6a94d500ee1>. Viitattu 20.9.2017.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011a: Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. HansaBook. Vantaa. 31-46.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011b: Mitä laadullinen tutkimus on? teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. HansaBook. Vantaa. 47-57.
- Pusa, Olli, Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2004: Johdatus sosiaalipalvelutieteeseen ja sosiaalipalvelujen talouteen. Sosiaalitalouden tutkimuskeskus. Pieksämäki.
- Raatikainen, Jaana 2014: Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat. Helsinki. 125-129.
- Raunio, Kyösti 2006: Syrjäytyminen: Sosiaalityötä kiinnostavia näkökulmia. Sosiaalija terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki.
- Ritola, Jukka 2016: Kuntien pula sosiaalityöntekijöistä kasvaa – jatkossa sijaisilta vaaditaan yliopisto-opintoja. Iltalehti. http://www.iltalehti.fi/uutiset/201611272200032763_uu.shtml. Viitattu 1.12.2016.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006: KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 15.9.2017.
- Saari, Tiina 2014: Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Juvenes Print. Tampere.
- Sallinen, Sini 2017: Uusi kunta 2017 -ohjelman väliraportti. Kuntaliitto. file:///C:/Users/memil/AppData/Local/Temp/uusikunta_valiraportti.pdf. Viitattu 17.10.2017.
- Salo, Paula, Rantonen, Otso, Aalto, Ville, Oksanen, Tuula, Vahtera, Jussi, Junnonen, Juha 2016: Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaroitekiijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Työterveyslaitos. Juvenes print. Helsinki.
- Sipilä, Anita 2011: Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet - Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Kopijyvä. Joensuu.
- Sipilä, Jorma 1991: Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Weiling+Göös. Jyväskylä.

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009;17. Ylioppilaspaino. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3. Viitattu 6.2.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017: LAPE-ohjelma: Sirpaleisesta kehittämisestä kokonaisvaltaiseen uudistukseen ja pysyvään muutokseen. <http://stm.fi/lapsi-ja-perhepalvelut/kuvaus>. Viitattu 20.9.2017.
- Stenvall, Jari & Virtanen Petri 2007: Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.
- Suoranta, Juha 2008: Haarautuvien metodologiien puutarhassa. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65781/Suoranta_Haarautuvat_metodologiat.pdf?sequence=1. Viitattu 30.8.2017.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012: Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva. 195-226.
- Talentia 2016: Sosiaalihuollon ammattihenkilöiden sijaistaminen. www.talentia.fi/ajankohtaista/talentian_tiedotteet/sosiaalihuollon_ammattihenkilöiden_sijaistaminen.7926.news. Viitattu 1.12.2016.
- Taskinen, Helena 2011: Organisaatiomuutosten johtaminen teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOY pro Oy. 145–164.
- THL arviointiryhmä 2014: SOTE viidelle alueelle – Vaikutusten ennakoarviointi. http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote+viidelle+alueelle_vaikutusten+ennakoarviointi_THL.pdf/4b098534-84b9-4f06-8709-45a0eb418d14. Viitattu 6.2.2017.
- Tuomi & Sarajärvi 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Ensimmäinen painos 2009. Tammi. Vantaa.
- Työterveyslaitos 2017: Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Viitattu 22.9.2017.
- Urponen, Kyösti 2014: Sosiaalityö poliittisena taloustieteenä”. Teoksessa Siltaniemi, Aki, Rouvinen-Wilenius, Päivi, Parviainen, Heikki & Ahola, Eija (toim.): Hyvinvointitalous. Soste. 57–64.
- Valtiovarainministeriö 2009: Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutuksesta. http://www.kunnat.net/test/talteen/kuntauudistus/paras/hankkeeneteneminen/parasselonteko/Documents/VNK-selonteko_suomi+kansi.pdf. Viitattu 6.02.2017.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse 2004: Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Stakes. Helsinki.
- Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas 2007: Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007): 4.
- Veijola, Arja 2004: Matkalla monitieteelliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulun yliopisto. Oulu.
- Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen, Outi & Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani 2007: Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 59.
- Vuorensyrjä, Matti & Borgman, Merja & Kempainen, Tarja & Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli 2006: Sosiaalialan osaajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja

- koulutustarpeiden ennakointihanke. (SOSTENNA). Loppuraportti.
https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/yfi/oppiaineet/sto/tutkimus/sotenna_loppuraportti_2006.pdf. Viitattu 7.9.2017.
- Wallin Outi 2012a: Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Okka-säätiö. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 14(1), 10-21.
- Wallin, Outi 2012b: Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta, perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Yliruka, Laura, Karvinen-Niinikoski Synnöve ja Koivisto, Juha 2009: Sosiaalialan työolot puntarissa teoksessa Yliruka, Laura, Koivisto, Juha, Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) Sosiaalialantutkijoiden hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Yliopistopaino. Helsinki. 13-20.

Virallislähteet

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä 817/2015

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)

Liitteet

Liite 1 Infokirje

Hei sinä lastensuojelun avohuollon tai arvioinnin sosiaalityöntekijä!

Opiskelen Lapin yliopistossa sosiaalityötä ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa. Tutkielman aiheena on *Kertomuksia sosiaalityöntekijöiden sitoutumisesta muuttuvassa organisaatiossa*. Tavoitteenani on selvittää, minkälaisia kertomuksia sosiaalityöntekijät tuottavat sitoutumisesta muuttuvissa työyhteisöissä. Helsingin Sosiaali- ja terveysvirastossa lastensuojelu on ollut suurten muutosten keskellä nyt ja tulevaisuudessa. Lastensuojelutyön kehittämisen lisäksi myös organisaation muutokset vaikuttavat työhön. Pyrin nyt selvittämään, miten muuttuvat ympäristöt vaikuttavat sitoutumiseen. Tutkielma tarjoaa mahdollisuuden tuoda sosiaalityöntekijöiden näkökulmaa muutosten mahdollisuuksista tai uhista sosiaalityön näkökulmasta.

Toteutan tutkimuksen keräämällä sosiaalityöntekijöiden kirjoittamia kertomuksia työntekijöiden sitoutumisesta muutosten keskellä. Kertomusten sisältöä ohjaa kaksi lyhyttä kehyskertomusta, jotka poikkeavat toisistaan yhdellä muuttujalla. Kehyskertomuksen kirjoittaminen kestää noin 10-20 minuuttia ja on pituudeltaan noin 1-1,5 sivua. Kertomukset on mahdollista kirjoittaa käsin ja lähettää ne minulle Helsingin kaupungin sisäisessä postissa tai sähköpostin välityksellä.

Jos aihe kiinnostaa sinua ja haluat osallistua tarinointiin ja tämän tutkielman toteuttamiseen, ota yhteyttä minuun sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin

Emilia Hokkanen

044-xxx xxxx xx

mahokkan@ulapland.fi

Palvelutarpeen arviointi

Kahvikuja 3 A, 6. krs. PL 7425, 00099 Helsingin kaupunki

Liite 2 Informoitu suostumus

Lapin yliopiston opiskelija Emilia Hokkanen on tekemässä pro gradu -tutkielmaa, joka käsittelee sosiaalityöntekijöiden sitoutumista muuttuvissa organisaatioissa. Tutkimuksen aineisto kerätään pyytämällä sosiaalityöntekijöitä laatimaan tarina kahden toisistaan poikkeavan kehyskertomuksen johdatteluina. Aineistoa kerätään sähköpostin välityksellä ja halutessaan osallistuja voi kirjoittaa tarinan myös käsin. Tarinoiden laatijoiden henkilöllisyydet tai muut tunnistettavuuteen liittyvät tekijät eivät tule esiin missään vaiheessa tutkielman raportoinnissa eikä tulosten esittelyssä. Opiskelija sitoutuu tuhoamaan keräämänsä aineiston välittömästi tutkielman hyväksymisen jälkeen.

Lähehtämällä tai luovuttamalla kirjoittamasi tarinan, annat suostumuksesi siihen, että tarinaa käytetään tämän tutkielman tekemiseen.

Liite 3 Kehyskertomus Vahvistaa

Olen sosiaalityöntekijä lastensuojelun avohuollossa/arvioinnissa. Koen olevani sitoutunut työhöni. Organisaatiossa, jossa työskentelen, on tapahtunut suuria muutoksia. Ne ovat tukeneet ja auttaneet sitoutumistani työhön... Kerro mitä on tapahtunut.

Liite 4 Kehyskertomus Heikentää

Olen sosiaalityöntekijä lastensuojelun avohuollossa/arvioinnissa Koen olevani sitoutunut työhöni. Organisaatiossa, jossa työskentelen, on tapahtunut suuria muutoksia. Ne ovat heikentäneet ja vaikeuttaneet sitoutumistani työhön... Kerro mitä on tapahtunut