

Sylvi Pehkonen

ROOLIT SOSIAALITYÖN LÄHIJOHTAJUUDEN PERUSELEMENTTEINÄ

Lähijohtaja tukijana monialaisessa ihmissuhdetyössä

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Sylvi Pehkonen: Roolit sosiaalityön lähijohtajuuden peruselementteinä: Lähijohtaja tukijana monialaisessa ihmissuhdetyössä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2021

Tässä tutkielmassa tarkastellaan lähijohtajan asemaan liittyviä moninaisia rooleja lähijohtajien itse sanoittamien kuvausten kautta. Tarkemmin tutkielmassa selvitetään sosiaalityön lähijohtajuuden moninaisuutta, peilaamalla havaintoja aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Tutkielmassa vastataan kysymykseen siitä, *minkälaisena sosiaalityön lähijohtajat kokevat roolinsa johtajana*.

Tutkielma kuvaa sosiaalityön lähijohtajuutta johtajuustutkimuksen avulla. Tutkimusaineisto koostuu seitsemän sosiaalityön lähijohtajan puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu haastattelutapana ohjaa haastateltavat halutun teeman pariin, mutta mahdollistaa vapaan vastaamisen teeman sisällä, apukysymyksillä aiheeseen ohjaten. Tutkielma muodostaa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä aineistoa analysoiden käsitystä siitä, miten moninainen sosiaalityön lähijohtajan työnkuva on. Tätä moninaisuutta todennetaan yritysmaailman tunnetun johtajuustutkija Henry Mintzbergin johtajuusrooliteoriaan nojaten. Teoriassaan hän tunnistaa kymmenen roolia, joita johtajat toteuttavat työssään. Nämä kymmenen roolia Mintzberg jakaa kolmeen kategoriaan niiden keskeisen sisällön perusteella. Kategoriat ovat ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, päätöksentekoon liittyvät roolit sekä viestintään liittyvät roolit. Tutkielman analyysiosiossa aineistosta nousseita johtajan rooleja analysoidaan näiden kolmen kategorian mukaan.

Tutkimustulosten perusteella sosiaalityön lähijohtajan työhön liittyy moninaisia rooleja, jotka ovat yhdistettävissä Mintzbergin ajatukseen siitä, minkälaisia rooleja johtajan tulee työssään ottaa. Kuitenkin julkisen sektorin toimintana, sosiaalityö ja sen lähijohtaminen pitävät sisällään myös erilaisia tulkintoja johtamisen rooleista. Sosiaalityön ja lähijohtamisen konteksti nostivat aineistosta esille myös Mintzbergin teorian ulkopuolisia johtajan rooleja. Sosiaalityön lähijohtajan työ on vaativaa ja moniulotteista. Tämä näkyi lukuisina rooleina, joita tehtävän toteuttamisessa vaaditaan. Sosiaalityön lähijohtajan toimii organisaatiossa asemassa, jossa hän työskentelee keskeisenä toimijana käytännöntyön ytimessä, takaamassa sosiaalityön auttamisen eetokseen pohjautuvia palveluja niitä tarvitseville ihmisille. Lisäksi sosiaalityön lähijohtajan vastuu ylemmille organisaatiotasolle monimutkaistaa hänen työssään toteuttamiaan roolejaan, lisätessään niitä tahoja, joille lähijohtaja vastuuta kantaa.

Avainsanat: sosiaalityö, johtaminen, lähijohtaminen, sisällönanalyysi, roolit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
2. Lähijohtaminen sosiaalityössä ja erilaiset roolit.....	3
2.1. Johtaminen	3
2.2. Lähijohtaminen.....	5
2.3. Ihmisarvoa kunnioittava sosiaalityö	6
2.4. Roolit ja johtajuusrooliteoria.....	8
3. Tutkimusasetelma	13
3.1. Aineisto	13
3.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	15
3.3. Tutkimusetiikka	17
4. Sosiaalityön lähijohtajien moninaiset roolit.....	18
4.1. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit.....	18
4.2. Päätöksentekoon liittyvät roolit	22
4.3. Viestintään liittyvät roolit	28
5. Yhteenveto ja lopuksi	31
7. Lähteet.....	34

1. JOHDANTO

Johtaminen on jatkuvasti tutkimuksen kohteena oleva aihepiiri. Sen ymmärtämiseen on kehitetty lukuisia teorioita ja johtamisen taidosta on kirjoitettu tuhansittain oppaita. Näin ollen monella onkin käsitys siitä mitä johtaminen on, tuntematta kuitenkaan sen tarkemmin kokonaisuutta, jossa johtaminen tapahtuu. Yksinkertaistettuna hyvä johtaminen rakentuu johtajan ja tiimin vastavuoroisesta tarvitsemisesta. Johtajan asemassa toimivan on siis tärkeää luoda itselleen ymmärrys siitä, mikä hänen roolinsa on, mikä on tämän roolin vaikutus henkilöstöön ja organisaatioon sekä kuinka täyttää roolin kohdistuvat odotukset. (Järvinen 2011, 142.)

Lähijohtajan rooli sekä tapa johtaa ovat olleet nousujohtoisessa muutoksessa työntekijän roolin muuttuessa aktiivisemmaksi ja monipuolisemmaksi (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 28). Julkisella sektorilla toimivan sosiaalialan ympäristö on alituisen muutoksen kohteena ja asettaa myös lähijohtajan uusien ja lisääntyvien vaatimusten eteen. Työskentely linkkinä ylemmän johdon näkemysten ja työntekijöiden työn välillä sekä edelleen asiakasrajapinnoilla asettaa lähijohtajan usean roolin rajapintaan. Perinteisten johtajuuteen liitettävien tehtävien, kuten henkilöstöhallinnon ja perustehtävän hoitamisen ohella lähijohtajan vastuu strategisen linjausten ja toiminnan tuloksellisuuden toteutumisesta ovat lisänneet lähijohtamisen haastavuutta. (Reikko ym. 29.)

Tutkielmani tarkoitus on tutkia, minkälaisia kokemuksia sosiaalityön lähijohtajilla on omista rooleistaan johtajana. Lukuisat tutkimukset tutkivat lähijohtajan vaikutusta työyksikkönsä työntekijöihin ja sosiaalialan tutkimuksessa on korostunut usein enemmän ylemmän johdon näkökulmaa (mm. Järvinen 2005). Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin juuri lähijohtajien omiin kokemuksiin työstään sekä siihen, millaisia haasteita ja ambivalenttisuutta lähijohtajan asemaan asettumiseen liittyy. Tutkielmaani määrittävänä taustana on julkisen sektorin ja tarkemmin sosiaalityön konteksti, jotka tuovat johtajan työhön erityispiirteitä.

Lähijohtajien käsitystä omasta roolistaan on tärkeää tutkia, sillä lähijohtajat ovat asemassaa jatkuvasti ristiriitaisten vaatimusten keskellä. Erityisiä haasteita voidaan katsoa liittyvän juuri julkisten palveluiden lähijohtamiseen, jossa asemaan kohdistuvat vaatimukset ovat ristiriitaisia ja osaamisvaateet jatkuvasti korkeampia julkisen sektorin palveluiden laajentumisen vuoksi (Reikko ym. 2010, 11-12). Myös tulospaineet, sekä säädösten ja ohjausjärjestelmien alaisina toimiminen lisäävät työn vaativuutta (em. 21; Kearney 2004, 104). Vielä tämän lisäksi, työ sosiaali- ja terveystieteillä on ihmissuhdetyötä; työ edellyttää oman erityisalan sisällöllistä osaamista, mutta yhtä

tärkeässä roolissa lähijohtajan työssä on ihmisten toiminnan ymmärtäminen ja vuorovaikutuksen hallinta (Isosaari 2008, 14).

Sosiaali- ja terveystalvelujen lähijohtamista on tutkittu yleiseen johtamistutkimukseen verrattuna varsin vähän (Reikko ym. 2010, 11). Kuitenkin esimerkiksi Vuokko Niiranen (1995) tarkastelee väitöskirjassaan sosiaalitoimen moniulotteista johtamista suhteessa kunnalliseen ja valtiolliseen toimintaympäristöön. Hän tutki muun muassa sitä, mikä on johtajaroolin ja mahdollisen sosiaalityöntekijän ammattiroolin suhde ja muovaavatko mahdolliset sosiaalityöntekijän taidot sosiaalijohtajan roolisuuntautumista. Lisäksi tarkastelussa oli ammatillisen koulutuksen sekä toisaalta uralla etenemisen myötä syntyneen ammatillisen kokemuksen välinen suhde. (Niiranen 1995, 81.) Toinen aiheeseen liittyvä, oman tutkielmani kannalta olennainen tutkimus on Elli Aaltosen (1999) väitöskirjaansa toteuttama tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta. Väitöskirja käsittelee sosiaalitoimen johtamista 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin asti johtamisroolien, organisaatiomuutosten ja henkilökunnan sekä asiakkaiden aseman näkökulmasta.

Oma tarkoitukseni on saada käsitys siitä, miten sosiaalityön lähijohtajat kokevat omat roolinsa johtajuudessaan. Erilaiset ajassa vaihteittain muodostuneet johtamisteoreettiset lähestymistavat tulkitsevat johtamista eri tavoin ja eri ominaisuuksia painottaen. Nämä erilaiset tavat antavat mahdollisuuden tarkastella johtamista eri painotusten kautta. (Rissanen 2016, 227.) Tässä tutkielmassa keskityn johtamisen kuvaamisen erilaisina rooleina. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessani käytän tunnetun johtamistutkija Henry Mintzbergin (1973) johtajuusrooliteoriaa ja tarkoitukseni on heijastaa Mintzbergin rooliteorian kymmentä johtajuusroolia haastatteluaineistosta poimimiini haastateltujen kokemuksiin sosiaalityön lähijohtajuudesta. Tutkimuskysymykseni on *minkälaisena sosiaalityön lähijohtajat kokevat roolinsa johtajana*.

Aloitan määrittelemällä aiheen kannalta olennaista teoreettista taustaa avaamalla johtamista, tarkemmin lähijohtamista ja sosiaalityötä näiden kontekstina. Seuraavaksi käsittelen roolia käsitteenä sekä siihen pohjautuvaa Henry Mintzbergin teoriaa johtajan rooleista. Tämän jälkeen siirryn kuvamaan tutkimusasetelmaani kertomalla käyttämästäni aineistosta, tutkimusmenetelmäni käyttämästäni teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä sekä tutkielman kannalta oleellisista eettisistä kysymyksistä. Lopuksi puran aineistosta esille nousseita lähijohtajien käsityksiä rooleistaan.

2. LÄHIJOHTAMINEN SOSIAALITYÖSSÄ JA ERILAISET ROOLIT

Tässä osiossa esittelen tutkielmani teoreettista taustaa. Avaan ensin johtajuuden käsitettä sekä havainnollistan sitä, mitä erityispiirteitä johtaminen julkisella sektorilla pitää sisällään verrattuna yksityisellä sektorilla johtamiseen. Seuraavaksi avaan tarkemmin lähijohtajuuden tasoa ja siihen liittyvää toimenkuvaa. Tämän jälkeen esittelen sosiaalityötä alana, joka taustoittaa tutkimuksenkohteena olevien lähijohtajien työn kontekstia. Viimeisenä käsitteen roolin käsitettä sekä olennaisesti analyysiosiooni liittyvää Henry Mintzbergin johtajuusrooliteoriaa.

2.1. Johtaminen

Johtaminen on tiedettä lukuisine teorioineen, toimintaa tavoitteineen saavuttaa asetettuja päämääriä, sekä ammatti, joka näyttäytyy erilaisina ammattirooleina eri organisaation tasoilla (Viitala & Jylhä 2019, 13-15). Lukuisat tutkimukset ovat ajan kuluessa muodostaneet johtamisesta laajalti tunnustettuja yleistyksiä ja käsitteitä. Nämä käsitykset eivät kuitenkaan ole pyrkineet yhdenlaiseen totuuteen johtamisesta, vaan opit, joita johtamisesta on tuotettu, ovat keskenään kovinkin erilaisia. Se, miten ja kenen näkökulmasta johtamista tutkitaan, riippuu tutkijan arvoista ja valinnoista. Johtaminen on niin laaja kokonaisuus, ettei aiheen käsittely joka kantilta ja samanaikaisesti yksinkertaisesti ole mahdollista. (Em. 13; Virtanen & Stenvall 2019, 15.) Yleispätevästi voidaan todeta johtamisen olevan toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa tietty päämäärä. Se, miten tähän päämäärään päästään, vaikuttaakin olevan johtamistutkimuksen perimmäinen kiistan kohde.

Aiemmin johtajuutta kuvattiin kolmen k:n periaatteena. Tämä kolmen k:n periaate painotti hyvän johtajan kykyä käskää, kontrolloida sekä tarvittaessa korjata (Sydänmaanlakka 2009, 20). Ajan kulussa työntekijöiden roolit ovat kuitenkin aktiivistuneet ja samalla johtaminen on saavuttanut uusia hyvään johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Nykypäivän johtamiskeskustelusta voidaan tunnistaa, että innostuva, innostava ja innovoiva johtajuus johtaa tavoitteisiin (Reikko ym. 2010, 33). Myös käsitys johtamistyön kokonaisvaltaisuudesta ja prosessikeskeisyydestä on vahvistunut. Tämä tarkoittaa, että johtamisessa kiinnitetään yleisesti yhä enemmän huomiota työntekijöiden hyvän työpanoksen mahdollistamiseen ja yksikön optimaaliseen voimavarojen kohdistamiseen. (Em. 24.) Voidaan puhua painopisteen siirtymisestä asioiden johtamisesta (management) ihmisten johtamiseen (leadership) (Barid Nizarudin Wajdi 2017, 77-78).

Johtaminen on aina sidoksissa johdettavaan toimintaan ja näyttäytyy siis erilaisin tavoin erilaisissa johtamisen konteksteissa. Odotuksia johtajan roolille luovat muun muassa organisaation perustehtävä, sen koko, keskeisyys suhteessa toisiin organisaatioihin sekä suhde poliittiseen päätöksentekoon. (Avery 2004, 14; Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 15, 18; Virtanen & Stenvall 2019, 15.) Tämän tutkielman kannalta on erityisen oleellista keskittyä ymmärtämään sitä, mitä erityispiirteitä julkinen sektori tuo johtamiseen. Aluksi on tärkeää hahmottaa, että julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden ja niiden johtamisen välillä on enemmän yhteisiä kuin toisistaan eroavia piirteitä (Viitala & Jylhä 2019, 33). Kuitenkin julkisen ja yksityisen johtamisen väliltä löytyy eroavaisuuksia ja sivuan niitä nyt lyhyesti. Ensinäkin, julkisen sektorin toiminta perustuu yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ja tehtävät, joita julkinen organisaatio hoitaa ovat säädetty laeissa ja asetuksissa. Tämän lisäksi toimintaa ohjaa päätöksentekojärjestelmä, jolloin yksityiselle sektorille ominainen itsenäisyys uupuu. Näiden lisäksi julkisella sektorilla toimiva johtaja on tilivelvollinen organisaation tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Tämä tarkoittaa tiukkoja toiminnallisia tavoitteita poliittiselta ja hallinnolliselta tasolta. (Em. 35-36.) 2000-luvun aikana, julkinen johtaminen on ollut yksityisen ja julkisen sektorin rajapintaa sumentavan kehityksen keskiössä, kun perinteisestä julkisesta hallinnosta on siirrytty kohti yksityisen sektorin toimintamallien tuomista osaksi julkisen sektorin johtamista. Puhutaan siirtymästä uuteen julkisjohtamiseen. Tämä on näyttäytynyt sosiaalityön kontekstissa käytännössä esimerkiksi työn tuloksellisuuden mittaamisena, tilaaja-tuottajamallien käyttöönottona sekä strategiatyön vahvistumisena. (Rissanen 2016, 228.)

Johtaminen käsitteenä on siis melko vaikea määritellä yksiselitteisesti, mutta kaikkea johtamista yhdistäväksi keskeiseksi tehtäväksi voidaan mainita voimavarojen johtaminen. Voimavaroilla tarkoitetaan rahaa, henkilöstöä, osaamista, asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä sekä sosiaalisia, fyysisiä ja kulttuurisia rakenteita (Niiranen ym. 2010, 17.) Voimavarojen johtaminen on julkisella sektorilla erityisen haastavaa, sillä ne jakautuvat epätasaisesti. Yleinen ongelma on, että asiakkaita on enemmän kuin resursseja ja työvoimaa. Tästä syystä, sosiaalityön lähijohtajan työssä painottuu niiden voimavarojen johtaminen, joihin hänellä on vaikutusvaltaa. Näitä osa-alueita ovat osaamisen johtaminen sekä työn organisointi (Rissanen 2016, 230).

Henkilöstö on organisaation kannalta välttämätön, ellei jopa keskeisin voimavara (Kauhanen 2012, 37). Erityisesti sosiaalialla henkilöstö on työn tärkein resurssi. Henkilöstön eli ihmisten johtamiseen liittyy vaihtelevuutta ja siksi johtajan on erityisen tärkeää tuntea työn ja henkilöstön kannalta keskeiset lait ja säädökset, jotka vaikuttavat organisaation jokapäiväiseen toimintaan (Niiranen ym. 2010, 127). Henkilöstöjohtamista koskettavia oleellisia säädöksiä ovat muun muassa työsopimuslaki

(55/2001), työehtosopimuslaki (436/1946), työaikalaki (605/1996) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001). Lisäksi tasa-arvoon liittyvä laki miesten ja naisten tasa-arvosta (369/2009) ja yhdenvertaisuuslaki (21/2004) tukevat olennaisesti työntekijöiden oikeuksien toteutumista työpaikalla. (Em. 127.) Johtamisesta voidaan yleisesti tunnistaa piirteitä, jotka voidaan yleistää koskemaan johtajuutta ilmiönä. Kuitenkin huomattavaa ja tämänkin työn kannalta olennaista on saada esille niitä rooleja, joilla johtajuus eri kontekstissa erityispiirteineen näyttäytyy.

2.2. Lähijohtaminen

Lähijohtajuuden käsite on vastaava esihenkilön käsitteen kanssa. Valitsin käyttää tutkielmassani lähijohtajuuden käsitettä esihenkilön sijaan, sillä se kuvaa paremmin lähijohtajan työssä vaadittavaa henkilökohtaista kyvykkyyttä ja ammatillista osaamista, joita häneltä vaaditaan työyksikkönsä päivittäisessä johtamisessa. Esihenkilö sen sijaan viittaa johtajan hierarkkiseen asemaan organisaatiossa ja jättää näin vähän tilaa lähijohtamisen määrittymiselle omana työ- ja osaamisalueenaan. (Reikko ym. 2010, 19-20.) Lähijohtajuutta kuulee usein kuvattavan puun ja kuoren välissä työskentelynä. Tämä johtuu työnkuvan ristiriitaisista vaatimuksista, joita lähijohtaja vastaanottaa niin ylemmiltä johdon tasoilta, työntekijöiltä sekä suoraan asiakkailta. (Niiranen 1995, 171.) Lähijohtaja työskentelee siis keskijohdolle ja edelleen ylemmälle johdolle vastuullisena, vastaten oman yksikkönsä päivittäisestä johtamisesta ja kehittämisestä osallistumalla itse yksikön operatiiviseen toimintaan (Reikko ym. 2010, 19-20).

Viimeaikaiset johtamistutkimukset ovat osoittaneet, kuinka keskeiset johdolta vaadittavat taidot ovat samankaltaistuneet eri johdon tasoilla (Viitala & Jylhä 2019, 31). Kuitenkin niin kuin Robert Katz (1970) määritteli, taitojen painotus eri johdon tasoilla vaihtelee yhä. Katz määritteli johtajalta vaadittavat ydintaidot teknisiksi taidoiksi, ihmissuhdetaidoiksi ja käsitteellisiksi taidoiksi. Tekniset taidot ovat sellaisia taitoja, jotka kertovat mitä tulisi tehdä, ihmissuhdetaidot taas auttavat ymmärtämään miten asiat tehdään ja käsitteelliset taidot taas kertovat, miksi jotain tehdään. (Katz 1970, 50.)

Taitojen voidaan nähdä jakautuvan lähi-, keski- ja ylemmän johdon kesken niin, että lähijohdolta vaaditaan erityisesti teknisiä taitoja, pystyäkseen ohjaamaan työtä sen kontekstissa. Lisäksi ihmissuhdetaitojen osuus lähijohdon kompetenssissa on olennaista. Keskijohdon tasolla ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu entisestään teknisten taitojen rinnalle ja lisäksi ymmärrys organisaatiosta kokonaisuutena tulee tarpeelliseksi. Organisaation toiminnan ymmärtäminen kokonaisuutena viittaa käsitteellisiin taitoihin. Lisäksi niin kuin lähijohdonkin työnkuvaan, myös

keskijohdon työnkuvaan kuuluu käytännön eli teknisten taitojen hahmottaminen. Ylimmän johdon tärkein tehtävä on nähdä organisaatio strategisesti yhtenä kokonaisuutena tavoitteineen ja toimintatapoineen. Ylimmän johdon tasolla käsitteelliset taidot siis korostuvat, mutta tämä ei sulje pois vaatimusta teknisten ja ihmissuhdetaitojen tuntemisesta, vaan enemmänkin voidaan kuvitella käsitteellisen tietotaidon lisääntyminen näiden taitojen rinnalle. (Em. 50-51.)

Lähijohtajan työ voidaan äskeisen perusteella nähdä käytännönläheisenä ihmissuhdetyönä. Lähijohtajalla on valtava merkitys siihen, millaiseksi työyhteisö vallitsevien organisaation raamien sisällä voi muotoutua. Usein virheellisesti ajatellaan, että puhuttaessa työyhteisöstä puhutaan koko organisaatiosta ja toisin päin. Näin ei kuitenkaan ole, vaan yksittäinen lähijohtaja ja hänen johtamansa työyhteisö toimivat osana suurempaa kokonaisuutta ja organisaation tehtävää, kuitenkin vastuullisena toteuttaen tätä tehtävää itsenäisesti johdetussa työyhteisössään. (Niiranen ym. 2010, 129-130.) Työyhteisö siis muokkaa sen jäsenten ymmärrystä omasta työstään ja organisaatiostaan, jonka perusteella on mahdollista todeta, että lähijohtajan vaikuttaa sekä johdettaviinsa että ylöspäin koko organisaatioon varsin näkyvästi (em. 130). Lähijohdettavan työyhteisön keskeinen elementti on yhteistoiminta, joka perustuu yhteisesti sovittuihin sopimuksiin (Kuusela 2005, 53). Näiden toteuttamisessa myös lähijohtajuudessa on pohjimmiltaan kyse.

2.3. Ihmisarvoa kunnioittava sosiaalityö

Sosiaalityö on sekä yksilöiden, perheiden, yhteisöjen että rakenteiden tasolla tehtävää sosiaalisia ongelmia ehkäisevää, vähentävää tai poistavaa asiantuntijatyötä (Sosiaali- ja terveysministeriö). Työn ammatillisena ja yhteiskunnallisena velvollisuutena korostuu asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen ja turvaaminen (Niemelä 2016, 97). Sen kohteena ovat yksilön ja hänen ympäristönsä välillä vaikuttavat epäsuotuisat vuorovaikutustilanteet, sekä niihin liittyvät kytkennät, jotka vaarantavat yksilön hyvinvointia (em. 96). Sosiaalityön ja sen myötä sosiaalityöntekijän ja asiakkaan käsitteet vakiintuivat Suomessa vasta 1970-luvulla, mutta työn juuret ovat paljon syvemmät. Sosiaalityötä ei sen historiallisten lähtökohtien perusteellakaan voida ymmärtää vain lakisääteiseksi julkisen sektorin tehtäväksi. Tämä johtuu siitä, että jo kauan ennen sosiaalityön käsitteen vakiintumista, 1800-luvun lopulla, erilaiset kansalaisyhteiskunnan toimijat kuten kansalaisliikkeet toimivat keskeisten sosiaalisten ongelmien ja niiden ratkaisemisen saralla (Juhila 2006; Raunio 2009, 11). Nykyään sosiaalityön palveluja on saatavilla erityisesti kuntien ja kuntayhtymien sosiaalihuollon palveluissa. Ne eivät ole kaikille kansalaisille suunnattuun sosiaalivakuuteen tai sosiaalipalveluihin verrattavissa olevaa universaalista toimintaa, vaan palvelut mielletään joihinkin erityisiin ongelmatilanteisiin tai

kansalaisryhmiin liittyväksi marginaaliseksi toiminnaksi (Sosiaali- ja terveysministeriö; Juhila 2006, 7).

Johtaminen sosiaalialalla on jatkuvan muutoksen kohteena (mm. Hujala & Taskinen 2020; Niiranen ym. 2010). Muutosten suunta julkisissa palveluissa on kohti suurempia yhteistoiminnallisia palvelumalleja, kansalaisten osallistamista palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun sekä yksityisen ja julkisen organisaation johtamisen erojen ohentumista (Doherty, Horne & Wootton 2014, 41). Sosiaali- ja terveysalan uudistuminen edellyttää monimutkaista monitoimijaista yhteistyötä jonka onnistumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät. Uudistumisessa tulee ottaa huomioon työorientaatiot, erilaiset tietoperustat, toimintakulttuurit, lainsäädännön ja organisaatioiden reunaehdot sekä tapa ymmärtää omaa perustehtävää suhteessa muiden työhön. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 215.) Monialaisuus sosiaalityössä tarkoittaa yhteistyötä eri ammattialojen välillä (Kokko & Veistilä 2016, 220). Vaatimus monialaisuudesta kumpuaa asiakkaiden tarpeesta, sillä asiakkaiden ongelmien monimutkaistuessa yksittäisen alan asiantuntijuus ei enää riitä, vaan ongelmien ratkaisuun tarvitaan jaettua asiantuntijuutta (em. 220).

Sosiaalityössä lainsäädäntö, talous ja eettiset toimintaperiaatteet muodostavat toiminnan ohjenuoran. Lisäksi laatu, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus voidaan nähdä julkisen palvelutuotannon lähtökohtina Suomessa (Niiranen ym. 2010, 116; Laine 2016, 25). Näiden kolmen odotetaan toteutuvan myös sosiaalityössä ja voidaankin nähdä, että ne näyttäytyvät vaatimuksina joita sosiaalityöhön kohdistuu. Sosiaalityötä tekevältä vaaditaan laajaa osaamista yleisen asiantuntijuuden, sosiaalityön ydinosaamisen ja terveydenhuollon erityisalueosaamisen kentältä sekä ymmärrystä siitä, että kaiken hoitamisen ja huolenpidon perusta on ihmisarvon kunnioittaminen (Laine 2016, 23). Yksi sosiaalityöntekijän tärkeimpiä tehtäviä onkin tuottaa arkeen ja kokemukseen perustuvaa tietoa päätöksentekijöitä ja julkista keskustelua varten (em. 25).

Sosiaalityön lähijohtaminen on julkisten palveluiden lähijohtamista. Tämä tarkoittaa sitä, että se pitää sisällään monia yritysmaailmasta poikkeavia vaatimuksia sekä odotuksia (Sosiaali- ja terveysministeriö; Reikko ym. 2010, 14-15). Yritysmaailmasta poikkeavasti, sosiaalityön johtamiselle luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi ajatus hyvinvoinnista on varsin keskeinen sosiaalipalveluissa (Reikko ym. 2010, 15.) Sosiaalityön lähijohtaminen tapahtuu lähellä asiakkaita ja tämä velvoittaa jokaista päätöstä, jonka lähijohtaja yksikössään toteuttaa. Lähijohtaja ei ole työstään vastuussa siis vain alaisilleen ja ylemmälle johdolle, vaan ennen kaikkea työskentelee myös sosiaalityön asiakkaille ja poliittiselle johdolle vastuullisena. (Niiranen ym. 2010, 16.) Työtehtävässä toimiva on johtajuudessaan varsin haastavassa asemassa;

työskentely linkkinä ylemmän johdon näkemysten ja työntekijöiden työn välillä sekä edelleen asiakasrajapinnoilla, asettaa lähijohtajan usean roolin rajapintaan. Työ vaatii toimimista jatkuvassa ristitulella, lähijohtajan vastatessa työyksikkönsä tuloksista ja toiminnasta sekä yksikön sisälle että sen ulkopuolelle. (Reikko ym. 2010, 28-29.) Lähijohtaja on siis varsin keskeisessä asemassa organisaation toiminnan kannalta. Erityisesti sosiaalityössä lähijohtajan asema näyttää korostuvan, koska lähijohtaja on vastuussa läheisesti työntekijöiden lisäksi myös sosiaalipalveluita tarvitsevista.

Kun puhutaan sosiaalityön arvoista ja etiikasta, puhutaan samalla yleisesti hyväksytyistä modernin yhteiskunnan arvoista. Tämä tarkoittaa, että sosiaalityössä arvot ja etiikka ovat lähtökohtaisesti jopa tietoa perustavampia työn ihmisläheisyyden vuoksi. (Raunio 2009, 82-84.) Raunio (em. 82) kuvaa eettisiä periaatteita ammattikunnan kannanottona siihen, millaisia ammatillisen toiminnan perustavien lähtökohtien pitäisi olla. Arvot taas nähdään uskomuksina ja oletuksina siitä, mikä on toivottavaa tai hyvää ihmiselle. Niillä hahmotellaan ajatusta siitä, millainen maailman tulisi olla. (Em. 83.) Sosiaalityölle olennaisina arvoina voidaan nähdä emansipatorisia eli ihmisten vapauttamiseen pyrkiviä arvoja. Näitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, tasa-arvo sekä demokratia, eli samat arvot, jotka määrittävät yleisesti koko yhteiskuntaa. Sosiaalityössä nämä arvot määrittävät ennen kaikkea pyrkimystä parantaa marginalisoituneiden ihmisten asemaa ja tukea sekä edistää ihmisten omien voimavarojen käyttämistä ja itsenäistää selviytymistä. (Em. 86-87.) Onnistunut ja eettisesti kestävä työprosessi edellyttää sosiaalityöntekijältä vahvaa ammattietiikan tuntemista sekä kykyä tuottaa työhön liittyvää tietoa ja käyttää sitä työn toteuttamisessa (Niemelä 2016, 106). Niin kuin aiemmin jo painotin, sosiaalityön ehdoton perusta on ihmisarvon kunnioittaminen ja tästä syystä arvot ja eettiset periaatteet määrittävät sosiaalityön lähijohtajan työtä olennaisesti (Laine 2016, 23).

Sosiaalityö johtamisen kontekstina ei ole mutkaton ja vapaus mielivaltaisuuteen tai nopeaan muutokseen eivät kuulu sen johtajan toimintamalleihin. Lisäksi työtä ei ole mahdollista johtaa pelkällä substanssiosaamisella eikä sen enempää pelkällä johtajan ammattitaidollakaan. Sosiaalityön johtaminen vaatii molempia ja tämä tuo työhön paljon painetta ja rooleja, joita johtajan tulee työssään toteuttaa. Avataan seuraavaksi roolin käsitettä sekä rooleja, joita johtajuudesta voidaan tunnistaa.

2.4. Roolit ja johtajuusrooliteoria

Arkipäiväistä yksilöiden toimintaa osana ryhmiä voidaan tarkastella roolin käsitteen avulla, sillä roolit ovat sosiaalisen systeemin peruselementtejä. Tällaista roolinmuodostumisprosessia voidaan pitää osana ryhmän dynamiikkaa; ryhmän jäsenet vahvistavat omat rooliodotuksensa yhdessä muiden

ryhmän jäsenten kanssa, jolloin odotuksista muodostuu ryhmän normeja. (Sheard & Kakabadse 2007, 584.) Sosiaaliset konseptit siis luovat sosiaalisia rooleja (Masolo ym. 2004, 267). Roolit syntyvät vasta vuorovaikutuksessa muiden roolien kanssa sekä sen tilanteen määrittelyssä, jossa rooleja toteutetaan (Burr 2002, 68, 71). Juuri tämä roolien tilanteisuus sosiaalityön lähijohtajan työssä on erityisen kiinnostavaa. Rooleihin liittyy aina erilaisia odotuksia tilanteesta ja sen muista osapuolista riippuen (Masolo ym. 2004, 268). Tämän takia rooleja ei voida ymmärtää yksinkertaisesti henkilön psyykeen ominaisuutena, vaikka roolien ottaminen näyttäytyykin yksilön käyttäytymisen muutoksina sekä kognitiivisina että emotionaalisina prosesseina. Roolit toimivat aina kollektiivisuuden tasolla ja niiden toteutuminen on tiiviissä yhteydessä tilanteisiin liitettyihin normeihin eli säännönmukaisuuksiin (Burr 2002, 77-78; Sunstein 1996, 929.)

Myös Henry Mintzberg (1989, 15) näkee roolin tiettyyn tehtävään tai asemaan liittyvänä käyttäytymismallina, ja nämä käyttäytymismallit antavat välineitä johtamistyön yleisten ominaispiirteiden määrittämiseen. Voidakseen työskennellä monitahoisessa toimintaympäristössä, johtajien on Mintzbergin mukaan toimittava erilaisissa rooleissa. Näitä rooleja hän esittää olevan kymmenen, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan niiden keskeisen sisällön mukaan. Kategoriat ovat ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, viestintään liittyvät roolit sekä päätöksentekoon liittyvät roolit. (Mintzberg 1989, 15-21.) Mintzberg (1973, 54-55) esittää, että yksilön persoonallisuus voi vaikuttaa tapaan, jolla roolit johtajan työssä ilmenevät, mutta työn eriävistä konteksteista ja johtajien eroavista persoonallisuuksista huolimatta, kaikki teorian mukaiset kymmenen roolia ovat tunnistettavissa johtajan työstä. Johtajan työ on siis merkittävän samanlaista riippumatta johdettavasta toiminnasta. Kuitenkin johdettava toiminta vaikuttaa kyllä siihen, minkälaisin painotuksin roolit työssä näyttäytyvät (em. 4).

Johtajuusroolimääritelmä sisältää kolme roolia, jotka voidaan luokitella ihmisten välisiin suhteisiin liittyviksi rooleiksi. Näitä ovat keulakuvan rooli, ihmisten johtajan rooli sekä yhteyshenkilön rooli. Tarkemmin Mintzberg avaa rooleja seuraavasti. Keulakuvan roolilla viitataan johtajan edustuksellisiin tehtäviin, jotka ovat oleellisia organisaation mutkattoman toiminnan ja kommunikaation kannalta. Hän pitää tätä roolia selkeimpänä ja yksinkertaisimpana johtajuuteen liitettynä roolina, sillä se kuvaa johtajan titteliin liittyvää muodollista vastuuta (Mintzberg 1973, 58.)

Seuraava ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä rooli on ihmisten johtajan rooli, joka voidaan teorian mukaan nähdä yhtenä johtajuuden merkittävimmistä rooleista (em. 61). Tämän roolin mukaan johtajan tehtävä on motivoida ja rohkaista työntekijöitä niin, että heidän henkilökohtaiset tarpeensa täyttyvät rinnakkain organisaation tavoitteiden täyttymisen kanssa. (Mintzberg 1989, 16.) Johtaja luo työyhteisön ilmapiirin ja lisäksi johtajalle muodostuu yhteisössään toimintamalleja, joista hänen tulee

olla tietoinen. Omalla toiminnallaan johtaja kommunikoi siis jatkuvasti työyhteisöönsä (Mintzberg 1973, 60, 62). Johtajan tulee olla jatkuvasti tietoinen ja valmis reagoimaan epäkohtiin liittyen henkilöstöön ja työyhteisön sekä organisaation toimintaan (em. 62). Vastapainoksi organisaation sisäiseen yhteyteen alaisten ja itsensä välillä, johtajan tulee täyttää myös yhteyshenkilön rooli. Tällä kolmannella kategoriaan liitettyllä roolilla Mintzberg tarkoittaa johtajan linkittymistä siihen ympäristöön, jossa organisaatio toimii. (Mintzberg 1989, 17.) Tämä rooli on varsin olennainen erityisesti keski- ja lähijohdon tasoilla, jossa työskennellään suoraan asiakasrajapinnoilla ja johtaja on tärkeässä roolissa luomassa toiminnan käytännöntoteutusta (Mintzberg 1973, 65).

Seuraavana kategoriana Mintzberg määrittää viestintään liittyvät roolit. Katgoria jakautuu seuraavasti kolmeen rooliin: havainnoijan rooli, tiedon levittäjän rooli sekä tiedottajan rooli. Nämä kolme roolia liittyvät johtajan tehtävään ottaa vastaan ja välittää tietoa. Mintzberg kuvaa näitä johtajan tehtäviä ikään kuin johtajan paikkana organisaation hermostona. Tämä hahmottaa hyvin johtajan tärkeyttä organisaationsa keskeisenä tiedon välittäjänä ja säätelijänä. (Mintzberg 1973, 65-67.) Ensimmäinen viestintään liittyvä rooli on havainnoijan rooli, joka kuvaa johtajan vastuuta olla perillä organisaatiota ympäröivästä tiedosta. Johtaja siis vastaanottaa jatkuvasti informaatiota sekä organisaation ulkopuolisilta kontakteilta että omilta alaisiltaan asemassaan muodostaman tietoverkoston ansiosta. Tämän tiedon avulla hän on valveutunut tunnistamaan ongelmia ja toteuttamaan muutoksia organisaatiossaan. Havainnoijan rooli pitää sisällään myös johtajan mahdollisuuden ja velvollisuuden kehittää osaamistaan ja olla perillä alansa keskeisistä teemoista. (Em. 67-68.)

Toisena viestintään liittyvänä roolina Mintzberg esittää johtajan roolin tiedon levittäjänä. Niin kuin aiemmat roolit ovat antaneet ymmärtää, johtajalla on aivan erityinen asema tiedon keskiössä. Tämän vuoksi hän on vastuullinen välittämään tätä tietoa myös alaisilleen, joilla ei ilman johtajaa olisi tietoon pääsyä. Hän siis toimii tiedon välittäjänä ulkopuolelta tulevan informaation ja sitä työhönsä tarvitsevien alaistensa välillä. (Mintzberg 1973, 71,73.) Tämä rooli on tärkeä johtajan jakaessaan tehtäviä alaisilleen, erityisesti asiantuntijatyötä johtaessa. Johtajan on vaikeaa, jopa lähes mahdotonta, välittää kaikkea verbaalista tietoa eteenpäin alaisilleen. Tämän vuoksi hänen on itse valvottava eteenpäin jakamiaan tehtäviä, ollessaan vain itse täysin tietoinen kaikista siihen liittyvistä seikoista. (Em. 75.) Viimeinen johtajan viestinnällinen rooli on tiedottajan rooli. Tällä tarkoitetaan johtajan vastuuta tiedottaa organisaatioyksikön sisällä syntyvää informaatiota sen toimintaan vaikuttaville, yksikön ulkopuolisille tahoille, kuten rahoittajille. (Mintzberg 1989, 18-19.) Lähijohdon tasolla tämä tiedotettava taho on usein ylempi johto, jolle lähijohtajan tulee raportoida yksikön sisäistä toimintaa, tavoitteita ja suunnitelmia (Mintzberg 1973 75-76).

Viimeiset neljä johtajuusroolia voidaan määritellä päätöksentekoon liittyviksi rooleiksi, jotka Mintzberg (1973, 77) käsittää varsin keskeisinä. Tämä johtuu siitä, että nämä roolit käsittävät organisaation strategisen johtamisen eli prosessit, jossa organisaatiota koskevat päätökset tehdään ja toteutetaan. Neljä päätöksentekoon liittyvää roolia ovat yrittäjän rooli, häiriöiden käsittelijän rooli, resurssien allokoijan rooli sekä neuvottelijan rooli. Näistä yrittäjän rooli voidaan nähdä johtajan pyrkimyksenä etsiä uusia tapoja parantaa yksikkönsä toimintaa ja laittaa vapaaehtoisesti aluilleen muutosta. (Mintzberg 1989, 19.) Tässä roolissa johtaja käyttää aiemmin esitellyn havainnoijan roolissa kasvattamaansa tietämystä organisaatiostaan ja tämän avulla havaitsee epäkohtia tai mahdollisuuksia organisaatiossa ja sen toiminnassa. Nämä kohdennettuaan, johtajan vastuulla on päättää, onko muutos tarpeellista toteuttaa. (Mintzberg 1973, 78-79.)

Toinen päätöksentekoon liittyvä johtajan rooli on häiriöiden käsittelijän rooli, joka eroaa äskeisestä johtajan roolista yrittäjänä pakollisuudellaan. Yrittäjän roolissa johtaja voi tuoda esille itse havaitsemiaan kehityskohtia, kun taas häiriöiden käsittelijän roolissa johtajan on puututtava kehityssuuntiin ja ongelmiin, jotka ovat syntyneet ja syntyvät hänen kontrollinsa ulkopuolella. (Mintzberg 1973 81-82.) Häiriöiden käsittelijän rooli pitää sisällään siis johtajan vastuun puuttua organisaatiossa syntyviin ongelmiin. Tämä kyky reagoida yksikössä syntyviin ongelmiin ja häiriöihin on varsin tärkeää, sillä läheskään kaikkia ongelmia ei ole mahdollista ennakoida. (Mintzberg 1989, 19.)

Kolmas päätöksentekoon liittyvä rooli on resurssien allokoijan rooli. Tällä tarkoitetaan johtajan tehtävää päättää esimerkiksi työyksikön työnjako sekä myös ennen kaikkea johtajan kykyä jakaa omaa aikaansa organisaation eri toiminnoille. (Em. 20.) Tämä rooli voidaan teorian mukaan nähdä tapahtuvan laajimmassa kontekstissa, sillä se pitää sisällään johtajan tehtävän hallita aikaa, työnjakoa sekä organisaation toimintaa. Resurssien allokointi on siksi varsin laaja konteksti, koska se kattaa paljolti johtajan toteuttamaa päätöksentekoa, jossa jokainen päätös luo aina pohjan seuraavalle. (Mintzberg 1973, 85, 88.) Viimeinen johtajan rooli liittyen päätöksentekoon on neuvottelijan rooli. Tämä rooli kuvaa johtajan vastuuta organisaation eri osien integroivana tekijänä. Edellä esitetyistä rooleista keulakuvan rooli tuo johtajalle uskottavuuden neuvottelijana, tiedottajan rooli mahdollistaa organisaation sisäisen tiedon jakamisen neuvottelutilanteen tueksi ja lisäksi resurssien allokoijan rooli mahdollistaa resurssien hallinnan. Neuvottelua voidaan kuvata resurssien vaihtamisena, jossa resurssit voivat olla esimerkiksi palveluja, pääomaa tai aikaa. Neuvotteluja johtaja käy päätösvallallaan oikeutettuna organisaation eri tasojen kanssa. (Mintzberg 1973, 91.)

Teoriana tutkimuksessani käytän edellä kuvaamaani Henry Mintzbergin luokittelua, saadakseni käsitystä roolien ilmenemistavasta sosiaalityön kontekstissa. Teoria todistaa hyvin sitä, miten roolien

toteutuminen ja toimiminen liittyy olennaisesti tilanteisiin liitettyihin normeihin. Johtajuus pitää sisällään paljon näitä normeja, mutta huomion arvoista on se, miten nämä säännönmukaisuudet muovautuvat erilaisissa johtamisen konteksteissa. Tämän takia julkisella sektorilla toimivan sosiaalityön konteksti sekä lähijohtamisen taso, mahdollistavat roolien ilmenemisen yksityiseen sektoriin verrattuna erilaisiin normeihin perustuvassa ympäristössä.

3. TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esittelen käyttämäni aineiston, kerron lyhyesti haastattelusta tutkimusmetodina sekä avaan aineiston analyysissä käyttämäni teoriaohjaava sisällönanalyysiä metodina. Lisäksi perustelen lyhyesti päätöstäni sekä aineiston että metodin valinnasta ja käyn läpi tutkimukseni kannalta olennaista eettistä pohdintaa.

3.1. Aineisto

Tutkielmani aineistona käytän Reetta Väisäsen vuonna 2018 Pro Gradu -tutkielmaansa teemahaastattelulla keräämää aineistoa (Tampere Praksis 2018). Aineisto käsittelee julkisessa organisaatiossa sosiaalityön lähijohtajina työskentelevien kokemuksia kolmen teeman avulla. Haastattelun teemat olivat lähijohtaminen, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. Sain aineiston käyttöni valmiiksi litteroituna yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston palveluportaalista aineiston luovuttajan luvalla ja olen pyytänyt luvan käyttää aineistoa tämän palveluportaalin kautta. Aineistoon on annettu portaalissa käyttöoikeus (B) eli sitä saa luvan kanssa käyttää tutkimukseen, opetukseen ja opiskeluun. (Em.) Valitsin valmiin aineiston kandidaatintutkielman laajuuden nimissä. Valmis aineisto mahdollistaa aiheen laajemman analysoimisen, kuin mitä olisin itse tätä tutkielmaa varten pystynyt työn ajallisten rajoitteiden vuoksi keräämään.

Tarkemmin käyttämäni haastatteluaineisto koostuu seitsemän julkisessa organisaatiossa sosiaalityön lähijohtajan asemassa työskentelevän henkilön kasvokkain kerätyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Haastateltavista kerrotut tiedot näkyvät taulukosta 1. Aineistossa ei ole kerrottu haastateltavien ikää, sukupuolta tai työsuhteiden kestoa. Myöskään koulutuksen kestoa tai sisältöä ei ole avattu tarkemmin aineiston esittelyssä.

Taulukko 1. Haastateltavien koulutus ja ammatti.

Haastateltava	Haastateltavan koulutus	Haastateltavan ammatti
H1	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Sosiaalityöntekijä
H2	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Johtava sosiaalityöntekijä
H3	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Johtava sosiaalityöntekijä
H4	Valtiotieteiden maisteri	Johtava sosiaalityöntekijä
H5	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Johtava sosiaalityöntekijä
H6	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Johtava sosiaalityöntekijä
H7	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Asiakaspalvelupäällikkö

Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan, että haastattelukysymykset ovat ennalta laadittuja, mutta eivät tarjoa tarkkoja vastausvaihtoehtoja. Haastattelija saa siis valitsemiinsa aiheisiin vastaukset jokaisen haastateltavan itsesanoittamina. Tämä jättää tilaa sellaisen tiedon esille nousemiselle, mitä tutkija ei välttämättä olisi osannut ottaa huomioon valmiissa vastausvaihtoehtoissa. (Puusa 2020, 106.) Teemahaastattelu taas tarkoittaa, että haastattelu etenee keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa. Käyttämässäni aineistossa teemoja ovat sosiaalityön lähijohtajuus, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen (em. 108; Tampere Praksis 2018). Tämä haastattelutapa edellyttää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys haastattelun kohteena olevan ilmiön keskeisistä ilmiöistä, jotta haastattelussa käytetty käsitteistö on yhteistä sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Lisäksi tutkijan riittävä ymmärrys aiheesta mahdollistaa ilmiön osatekijöiden pilkkomisen ilmiön ymmärrettäviin keskusteluteemoihin ja kysymyksiin haastattelun aikana. (Puusa 2020, 108-109.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu siis mahdollistaa haastattelun etenemisen haastateltavan elämysmaailman mukaisesti tiettyjen teemojen ja apukysymysten johdattelemana.

Aineiston teemahaastattelun runko koostuu seuraavista osista: *sosiaalityön lähijohtaminen, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen*. Kokonaisuudessaan aineisto kartoittaa kattavasti sosiaalityön lähijohtajan asemassa toimivien kokemuksia työstään. Omassa tutkielmassani olen keskittynyt löytämään aineistosta lähijohtajien kokemuksista tavoistaan ymmärtää omaa rooliaan lähijohtajana eli käytän aineistosta siis vain niitä osia, jotka vastaavat kysymykseeni aiheesta. Teemahaastattelun ensimmäinen osio *sosiaalityön lähijohtaminen* keskittyi tarkemmin kysymyksiin lähijohtamiseen liittyvistä haasteista ja vaatimuksista, sekä lähijohtajana työn tarjoamista mahdollisuuksista ja haasteista. (Tampere Praksis 2018.) Suurin osa käyttämästäni aineistosta on haastattelurungon ensimmäisestä osiosta, mutta hyödynsin myös muutamia vastauksia haastattelurungon kolmannesta teemasta, joka koski muutosjohtamista. Haastattelurungon toinen teema koskee työhyvinvointia ja tässä osiossa on käytetty apuna Pesäpuu ry:n vahvuuskortteja. Korttien sisältö ei tule aineistosta ilmi, mutta se on kuitenkin sujuvasti sanallistettu auki. En tutustunut Pesäpuukorttien sisältöön tarkemmin sillä haastatteluosio jossa niitä hyödynnettiin, ei ole oman tutkielmani kannalta oleellinen. (Em.) Tutkimuskysymykseeni vastaavat osiot haastatteluaineistosta muodostivat lopulta 30 sivun Word tiedoston.

3.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassani käytän teoriaohjaava sisällönanalyysia, joka on laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Pääpaino laadullisessa tutkimuksessa on siis siinä, kuinka ihmiset itse kokevat ilmiöt joiden sisällä elävät. (Juuti & Puusa 2020, 9-10.) Aineistoa ei ole kuitenkaan tarkoituksellista referoida ja antaa puhua puolestaan, vaan sitä tulee aktiivisesti tulkita ja etsiä tekstistä uutta ymmärrystä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16; Juuti & Puusa 2020, 14).

Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy siihen, mistä aiheista, asioista ja teemoista aineisto kertoo ja jättää näin ollen huomioimatta seikat liittyen esimerkiksi kielelliseen muotoon (Vuori 2020). Keskeinen ajatus sisällönanalyysissa on siis tiivistää ja luokitella tekstiä yleistettävämpään muotoon ja näin löytää sieltä tutkimuksellisesti uutta tietoa (Salo 2015, 169). Sisällönanalyysi on voitu perinteisesti jakaa kahteen osaan sen perusteella, liittyykö aineiston tulkintaan lähtö-oletuksia vai ei (Elo & Kyngäs 2007, 109). Puhutaan induktiivisesta päättelystä, kun päättely etenee yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin ja tutkimuksen teoria rakentuu aineiston kautta. Deduktiivisella päättelyllä puolestaan tarkoitetaan, että tutkimus etenee yleisistä olettamuksista yksittäisiin. Käytännössä tämä usein tarkoittaa esimerkiksi sen testaamista, kuinka yksittäiset tapaukset sopivat johonkin jo olemassa olevana teoriaan. (Em. 109-112.)

Tarkemmin sisällönanalyysia voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Näistä aineistolähtöinen nähdään induktiivisena päättelynä, sillä siinä aiempi teoria ei saa vaikuttaa aineiston analysointiin ja teoriapohja syntyy aineiston pohjalta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi voidaan taas nähdä deduktiivisena päättelynä, sillä siinä tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan ja tätä teoriaa ikään kuin testataan uudessa yhteydessä (em. 99; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teoriaohjaavan sisällönanalyysin voidaan ajatella sijoittuvan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen sisällönanalyysin välimaastoon. Siinä aineistosta tehtyjä löydöksiä tuetaan ja selitetään aiemmalla teorialla, mutta aineiston analysointi tapahtuu etenemällä yksittäisistä havainnoista yleisempiin samalla tavalla kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Omassa tutkielmassani aineiston analysointiin sopii parhaiten teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tämä analyysimenetelmä on toimivin tässä yhteydessä, koska aloitan aineiston analysoinnin ensin aineiston ehdoilla ja vasta analyysin edetessä vertaan aineistosta esille nousseita johtajien kokemuksia Henry

Mintzbergin teorian määrittämiin johtajuusrooleihin. Tämä mahdollistaa aineistosta nousevat teorian ulkopuoliset käsitykset johtajuuden rooleista. Aloitin analyysini lukemalla seitsemän sosiaalityön lähijohtajan haastattelusta muodostuvan aineiston useaan otteeseen läpi. Jo tässä vaiheessa aineistosta nousi esille toistuvia kuvauksia lähijohtajien rooleihin liittyen. Tarkemmin aineistoa tarkastelin muodostamalla Excel- tiedoston, jonne keräsin analyysini kannalta oleellisen tiedon.

Pääasiallisesti tutkimuskysymykseeni vastasi teemahaastattelun ensimmäinen osio, joka koski lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta. Kuitenkin hyödynsin myös yksittäisiä vastauksia työhyvinvointi sekä muutosjohtamisen osioista, niiden vastatessa tutkimuskysymykseeni. Kun olin kerännyt analyysini kannalta olennaiset osiot haastattelusta yhteen taulukkoon jatkoin analyysiani aineistolähtöisesti pelkistämällä vastaukset yksinkertaistetumpaan muotoon. Tämän jälkeen pystyin jaottelemaan aineiston aineistolähtöisesti yhteneväisiin alaluokkiin. Alaluokkien muodostamisen jälkeen oli luonnollista jakaa muodostuneet alaluokat Henry Mintzbergin johtajuusrooliteorian mukaisesti kolmeen ryhmään, joita ovat ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, viestintään liittyvät roolit sekä päätöksentekoon liittyvät roolit. Osa aineistosta esille nousseista rooleista yhdistyi hämärärajaisesti Mintzbergin teorian kategorioiden tarkempiin rooleihin, mutta sopi kuitenkin kategorian kuvauksen sisälle. Haastatteluaineistosta esille nousseet haastateltavien kuvaukset koskien omaa rooliaan lähijohtajana jakautuivat Mintzbergin teorian ryhmiin, niin että jokaisen ryhmän rooleja oli tunnistettavissa. Kuitenkin heti alkuun oli selkeää, että viestintään liittyviä rooleja oli tunnistettavissa selkeästi vähemmän kuin päätöksentekoon ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä rooleja.

Huomion arvoista on, että vaikka Mintzbergin johtajuusrooliluokittelu oli varsin sopiva myös oman aineistoni kannalta, jäi osa lähijohtajan tehtävistä epäselväksi teorian pohjalta. Oman tutkimukseni kohteena olivat juuri sosiaalityön lähijohtajien kokemukset lähijohtamisesta, ja tuntui että Mintzbergin teoria ei täysin istunut heidän työnkuvaansa. Tämä johtuu siitä, että vaikka johtamista voi tutkia yhdistävin piirtein, on se kuitenkin aina sidoksissa johdettavaan toimintaan (Niiranen ym. 2010, 15). Aineiston luokittelu toi hyvin esille juuri tämän julkisen sektorin ja sosiaalialan erityisyyden ja osoitti, että vaikka Mintzbergin luokittelu on yleisesti johtajuutta kuvaava, liittyy eri alojen johtamiseen piirteitä, jotka tuovat johtajan rooleja työssään eri painotuksin esille. Nämä syyt esittävät perusajatuksen sen takaa, miksi valitsin analysoida aineistoa teoriaohjaavasti teorialähtöisen sijaan. Tarkoitukseni oli, että aineistosta pääsee nousemaan esille myös Mintzbergin johtajuusrooliteoriaan kuulumattomia rooleja, jotka kuitenkin itsessään kuvaavat johtajuutta keskeisesti.

3.3. Tutkimusetiikka

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Vuori 2020). Käytän tutkielmassani Reetta Väisäsen Pro Gradu- tutkielmaansa valmiiksi keräämää aineistoa, jonka olen saanut käyttööni yhteiskuntatieteellisestä tietoarkistolta (Tampere Praksis 2018). Käytän aineistoa vain tähän tutkielmaan, jonka jälkeen hävitän sen asianmukaisesti. Koska en ole itse kerännyt aineistoa, sen hankintaan liittyvät kysymykset koskien hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa on otettu huomioon jo aineiston keräyksen tahon puolesta. Tällöin olen tutkimusta tehdessä voinut olettaa, että eettiset seikat liittyen esimerkiksi aineiston keruuseen, sen luottamuksellisuuteen sekä yksityisyydensuojaan ja aineiston anonyymisointiin on otettu huomioon aineistoa kerätessä. (Kuula 2011, 72.)

Oleellista oman työni kohdalla on vastuuni huomioida muiden tutkijoiden työ ja saavutukset viittaamalla asianmukaisesti muiden julkaisuihin (Kuula 2011, 26). Lisäksi huomiota tulee kiinnittää tutkimuksen luotettavuuteen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimuksesta syntyneet tulokset esitetään vääristelemättä (Em. 28). Koska analyysini sosiaalityön lähijohtajien roolien moninaisuudesta perustuu vain seitsemän sosiaalityön lähijohtajan haastattelusta muodostuvan aineiston varaan, ei tutkielmastani voi tehdä koko sosiaalityön johtamista koskevia yleistyksiä. Kuitenkin vaikka aineistona käyttämäni haastattelun haastateltavat ovat siis vain pieni näyte sosiaalityön lähijohdosta, antavat puolistrukturoidun haastatteluaineiston laajat vastaukset silti varsin monipuolista kuvaa sosiaalityön lähijohtajan työnkuvasta.

4. SOSIAALITYÖN LÄHIJOHTAJIEN MONINAISET ROOLIT

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni *minkälaisena sosiaalityön lähijohtajat kokevat roolinsa johtajana*, teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä analysoimani aineiston pohjalta.

Aineistoa analysoitaessa kiinnitin erityistä huomiota erityispiirteisiin, joita julkisen sektorin konteksti tuo sosiaalityön lähijohtamiseen. Sosiaalityön lähijohtaminen on julkisten palveluiden lähijohtamista ja työn ehdoton perusta on ihmisten kunnioittamisessa. Tämän takia yritysmaailmasta poikkeavasti sosiaalityön johtamiselle luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys (Reikko ym. 2010, 15). Tähän osioon olen jakanut analyysini Mintzbergin teorian mukaiseen kolmeen kategoriaan ja avaan nyt sen mukaisesti rooleja, joita aineistosta oli mahdollista tunnistaa.

4.1. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit

Tässä luvussa avaan haastatteluaineistosta esille nousseita ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä rooleja. Niin kuin aiemmin roolit kappaleessa kuvasin, Henry Mintzbergin (1989, 15) yksi johtajuusrooliteorian pääkategoria oli ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit. Kategoria pitää sisällään johtajan roolin keulakuvana, yhteyshenkilönä sekä ihmisten johtajana. Tähän kategoriaan viittaavat roolit näyttäytyivät käyttämästäni haastatteluaineistosta toiseksi eniten Mintzbergin määrittelemistä kolmesta kategoriasta.

Johtajan rooli keulakuvana nousi esille haastateltavien kuvatessa asemaansa käytännön työn etukeulassa. Mintzberg kuvaa keulakuvan roolia symbolina, joka johtajan tulee täyttää lunastaakseen uskottavuutensa johtajana (em. 16). Sosiaalityön lähijohtajalta vaaditaan esiintymistaitoa, sillä olennaisena osana lähijohtajan kompetenssia on perustella näkemyksiä ja kokemuksia omalta kentältään muille toimijoille ja eteenpäin poliittisille päättäjille. Lähijohtaja toimii siis työyksikköään edustavana alansa asiantuntijana kuntaorganisaation ja yhteisön ryhmissä. (Heikka 2008, 26.) Seuraava ote aineistosta kuvaa tätä lähijohtajan vastuuta edustaa työyksikköään eri organisaatiotasojen välisissä palavereissa. Haastateltava kuvaa edustamistehtävää tärkeänä, jotta työyksikössä tapahtuva työ voi yhdistyä laajempaan organisaation kontekstiin:

”Than järkyttävä määrä palavereja. Se on niiku se, mitä näkee eron siihen aiempaan. Että nyt ku silloin aiemmin on ollu tiiminvetäjänä niin oli tosi paljon siellä toimistolla silloin. Ja nyt, ja

nyt tuntuu että on toimistolla niiku paljon vähemmän. Et on koko ajan jossain istumassa kaiken maailman esimiespalavereissa ja yhteistyöpalavereissa ja ja ja..pitää käydä edustamassa joka paikassa. Ja se on tietenkin tärkeekin kertoo näistä meidän jutuista.” H2

Aineistossa haastateltavien vastauksista kumpusi kuitenkin myös jonkinlainen vastustus keulakuvan roolia kohtaan, sillä siihen liittyvät tehtävät tuntuivat vievän aikaa olennaisemmalta. Tämän voisi kuvitella liittyvän laissakin määriteltyyn kelpoisuusvaatimukseen sosiaalihuollon johtotehtäviin (2005/272 § 10). Lain mukaan sosiaalityön johtajalta edellytetään siis sekä sosiaalityöntekijän pätevyyttä ja substanssiosaamista sekä riittävää johtamistaitoa. Olennainen seikka sosiaalityön lähijohtajan roolin omaksumisessa onkin se, ovatko substanssiosaaminen ja johtamisosaaminen toistensa kanssa ristiriidassa ja koetaanko ne liian kompleksisina hoitaa rinnakkain (Heikka 2008, 65-66). Tämä näkyi aineistossa edustamansa organisaation ja käytännön työn ilmentymisen ristiriitana. Haastateltava koki hankalana roolinsa organisaatiota edustavana keulakuvana, sillä ei aina kokenut rooliin samaistumista omassa työyhteisössä ilmenevien epäkohtien vuoksi. Tämä näkyi aineistossa seuraavasti:

”Mä aattelen, et haasteena varmaan lähijohtajana on se oma positio. Et käytännössä edustaa sitä organisaatioo, mitä ei välttämättä pysty niiku niitä käytäntöjä ja toimintotapoja ja myöskään sitä välttämättä... niiku ei pysty yhtään allekirjoittaan. Ku mä en voikaan sanoo, et joo, hei tää tilanne johtuu vaan siitä, et työntekijät on vaan laiskoja ja huonoja ja ei osaa. Vaan et se on oikeesti jostain rakenteellisista kysymyksistä niiku kyse.” H1

Toinen ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä rooli on ihmisten johtajan rooli, jota Mintzberg (1989, 16) kuvaa hyvin keskeiseksi johtajan rooliksi. Tämän roolin tarkoitus on motivoida, rohkaista ja ohjata työntekijöitä niin, että heidän henkilökohtaiset tarpeensa täyttyvät rinnakkain organisaation tavoitteiden täyttymisen kanssa. Sosiaalityön lähijohtajat kokivat aineistossa tämän roolin vastaavasti hyvin keskeisenä. Tämä kuvaa sosiaalityön lähijohtajan työn luonnetta käytännönläheisenä ihmissuhdetyönä ja todistaa myös sitä, miten suuri merkitys lähijohtajalla on siihen, millaiseksi työyhteisö julkisella sektorilla kovin tiukkojenkin raamien sisällä voi muotoutua (Niiranen ym. 2010, 130). Työntekijöiden motivointi, rohkaiseminen ja ohjaaminen voidaan nähdä henkilöstövoimavarojen johtamisena. Nämä kaikki näkyivät haastateltujen sosiaalityön lähijohtajien kertomuksissa kehittää toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä kertoo ymmärryksestä siihen, miten erityisesti sosiaalialalla henkilöstö on tärkein tulosta tuottava resurssi. (Heikka 2008, 72.) Erään haastateltavan mukaan, työntekijöiden ottaminen mukaan työn kehittämiseen mahdollistaa

asiakasprosessien sujuvuutta. Nämä yhteistyöverkostot mahdollistavat myös työntekijän sitouttamisen, heidän päästessä mukaan kehittämään työtä:

”Ja niiku kaikkien tämmösten prosessien kehittäminen, et miten asiakasprosessit vois olla sujuvampia ja ja tota...ja sit sen toiminnan kehittäminen ja luoda semmosia yhteistyöverkostoja nimenomaan sit tämmösiä hallinnollisia, missä on sit kuitenkin niitä rivityöntekijöitä mukana kehittämässä sitä työtä. Et se ei oo mitään sit semmosta kauheen ylätasoa kuitenkaan.” H4

Myös tuen antaminen ja läsnäolo olivat keskeisiä ihmisten johtajan roolin liittyviä työntekijää rohkaisevia toimia. Tuen antamiseen liittyy olennaisesti myös se, että työyhteisön toimintaa puidaan yhteisillä alustoilla säännöllisesti. Tämä auttaa ohjaamaan työntekijöiden tekemistä kohti organisaation tavoitteita. Tämä on Nakarin & Valteen (1995, 29) mukaan yksi menestyvän työyhteisön ominaisuuksia. Sen voi katsoa liittyvän myös Mintzbergin mainitsemaan johtajan tehtävään ihmisten johtajana ohjata, sekä myös pitää huoli siitä että työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet täyttyvät yhdessä työyhteisön tavoitteiden täyttymisen kanssa. Seuraavasta otteesta välittyy tämä johtajan rooli organisoida työtä niin, että se toteutuu järkevästi sekä organisaation että työntekijän kannalta.

”...tuen antaminen ja sit se et mahdollistaa sen työn tekemisen niin hyvin kuin vaa pystyy. Eli esimies vastaa siitä, että se työ on organisoitu kunnolla...sillä tavalla että se on niiku järkevää. Ja kaikki tietää, mikä on oma työtehtävä ja osaa sitten tehdä niin ja...” H2

Kuitenkin lähijohtaja ei aina kokenut mahdollisuutta itse olla jokaisen alaisensa henkilökohtaisena tukijana, suurimpana esteenään ajanpuute. Tällöin tärkeäksi tehtäväksi muodostui uusien tukikanavien muodostaminen. Näitä olivat muun muassa seuraavasta lainauksesta esille nousevat vertaistuen mahdollistava työparityöskentely sekä moniammatillisen ympäristön eri asiantuntijuuden hyödyntäminen.

”Hmmm...ehkä sellasia asioita tulee mieleen vielä niiku, että pitäis, kun on se esimies siinä varsinkin ison porukan esimiehenä, niin ei pysty tukee niitä yksittäisissä asioissa niitä työntekijöitä. Niin on tärkeä, et niillä työntekijöillä on niit kanavia, millä ne saa sitä tukee siihen työtilanteeseen. Työparityöskentely on semmonen ja sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan yhteistyötyöpari. Sosiaalityöntekijöitten keskinäinen, niiku niitä mä haluan tukee. Mut sitten myös, et on sitä lakii, lainsäädännön tukee, on lääkärin tukee, korostuu eri palveluissa. Et jotenkin niiku tuoda sitä..mä aattelen, et se on esimiehen tehtävä tuoda sitä niiku löytää niitä malleja, millä se työntekijä jaksaa tehdä sitä työtä ja saa siihen sitä tukee niiku siitä

työympäristöstä tai siitä yhteisöstä, moniammatillisuudesta ja monitoimijuudesta jos viel sitä termiä käyttää. ” H7

Äskeisen perusteella lähijohtajan rooli ihmisten johtajana ja siihen liittyvä vastuu, koettiin varsin laajana. Siihen ei liittynyt vain johtajan yksiulotteinen vastuu kertoa työntekijälle hänen tehtävistään ja vastuistaan. Roolin syvempi merkitys ja sen pidemmän tähtäimen tarkoitus vaikutti olevan sellaisten toimivien työskentelymallien löytyminen työhön, jotka yksilöllisesti tukevat jokaisen työntekijän työtä.

Koska sosiaalialalla lähijohtaja toimii ympäristössä, jossa muutokset ovat arkipäivää, on hänen hyväksyttävä samanaikaisesti lisääntyvät monialaisuus sekä erikoistuminen johtamisessa (Niiranen ym. 2010, 19). Seuraava lainaus tarkentaa vielä yllä esille nostamaani johtajan vastuuta löytää työhön sopivia malleja. Näitä työnteon malleja on mahdoton luoda yhdessä työntekijöiden kanssa, jos ei ole perillä tehtävien sisällöstä. Ohjatakseen, motivoidakseen ja rohkaistakseen työhön, lähijohtajan tulee itsekin tässä ihmisten johtajan roolissa työskennellä lähellä työntekijöitään ja ottaa tietoisuuteensa ainakin pieni pala jokaisen ydintehtävää. Tämä hahmottuu hyvin seuraavasta otteesta:

”Tärkein tehtävä lähijohtajana...kyllähän se olis, se mitä tavotellaan jossain kohtaa nytki, nii se et olis just saanu sen palvelun pyörii sil tavalla, että työntekijät pystyy tekee sen oman..toteuttaa sitä ydintehtäväänsä. Ja sit mielellään niin et, et mun mielestä, ne ois niiku...tavallaan johtajallakin olis se ydintehtävä tietenkin saada se palvelu pelaamaan ja ne työolosuhteet kaikin tavoin semmosiks et se ydintehtävä hoituu, mut sit ihanteellista ois jos niiku johtava pystyis sitte osallistuu tavallaan siihen ydintehtävän toteuttamiseen. [...] ” H3

Viimeinen ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä rooli, joka oli vastaavasti tunnistettavissa aineistosta, on yhteyshenkilön rooli. Tämä tarkoittaa johtajan kykyä luoda ja ylläpitää verkostoja sisäisten ryhmien ja työntekijöiden lisäksi myös organisaatioiden ulkopuolisten ryhmien sekä henkilöiden kanssa. Mintzberg (1973, 65) esittää, että lähijohdon tasolla tämä rooli on varsin olennainen, sillä lähijohtaja on asiakasrajapinnoilla työskennellessään vastuussa siellä syntyvän tiedon välittymisestä myös ylemmille johdon tasoille. Sosiaalityön lähijohtajan rooli yhteyshenkilönä välittyy seuraavasta katkelmasta hyödyllisenä roolina. Haastateltava koki tiedon jakamisen ja verkostojen luomisen muiden yksiköiden sekä ylemmän johdon kanssa myös omaa työtä tukevana. Rooli vaikuttaa katkelman perusteella muotoutuneen myös luonnolliseksi osaksi lähijohdon työtä, rakenteiden ollessa julkisella sektorilla vankat:

”Se on niiku muodostunut semmoseks käytännöks. Et nyt tietenkin sit tilanne on vähän eri, et sitä niiku haluaakin kertoa niistä ratkaisusta enemmän tälle esimielle ja muille kollegoille, koska niiku he ymmärtää asioista ja heiltä saa niihin kommentteja, et se on sillä tavalla muuttunut [...] ” H5

Yhteyshenkilön rooli tuntui antavan haastatteluiden perusteella lähijohtajalle mahdollisuuden jakaa moninaista vastuutaan pelkän roolin muodollisuuden sijaan. Tällainen yhteys oman yksikön ulkopuolisiin tahoihin antaa työlle kontekstia. Koska jokainen työyhteisö muodostuu hieman erilaiseksi työntekijöistä ja yksikön johtajasta riippuen, on isossa organisaatiossa yhteyshenkilönä toimiminen varsin olennaista. Tämä mahdollistaa organisaation tavoitteiden hahmottumisen sen sisäisille työyksiköille selkeinä ja yhdenmukaisina.

Muodollisen yhteyshenkilön roolin lisäksi lähijohtajan tehtävään kuuluu olennaisesti tarpeeseen nojautuva monialainen yhteistyö. Tämä tarkoittaa, että aina vastaus asiakkaiden ongelmiin ei löydy oman yksikön sisäisestä asiantuntijuudesta, jolloin yhteistyö eri tahojen kuten poliisin, Kansaneläkelaitoksen tai vaikka nuorisotoimen kanssa on tarpeellista avun saamiseksi. (Kokko & Veistilä 2016, 220.) Tämä tuo erityispiirteitä yhteyshenkilön rooliin sosiaalityön saralla, koska lähijohtajan tulee hahmottaa suuri kokonaisuus jatkuvasti muuttuvina tarpeina. Seuraava ote kuvastaa olennaisesti sitä, miten koko järjestelmän ymmärtäminen yhteyshenkilön roolissa on olennaista, jotta tarvittavat verkostot voivat syntyä ja ovat käytettävissä tarpeen hetkellä.

”Ja sitten tää kans, että sä...on haasteellista niiku ymmärtää vielä se iso kokonaisuus, että isossa kaupungissa on paljon toimijoita, että on sitte kaikki kolmas sektori ja muut järjestöt ja tämmöset joiden kanssa on hyvä rakentaa yhteistyötä asiakkaiden tueksi. Mutta niitten kaikki hallinnointi, hallitseminen ja tavallaan sen järjestelmän ymmärtäminen, niin se vaatii omansa...” H4

Otteessa käy ilmi se, että sosiaalityön kontekstissa verkostoja ei luoda niiden kiinnostavuuden vuoksi. Nämä verkostot ovat olemassa, turvatakseen parhaat mahdolliset palvelut asiakkaiden tueksi.

4.2. Päätöksentekoon liittyvät roolit

Seuraavaksi tunnistin haastatteluaineistosta Mintzbergin jaottelun mukaisesti päätöksentekoon liittyviä johtajan rooleja. Näitä rooleja oli tunnistettavissa selvästi eniten kaikista kolmesta kategoriasta. Tämä kappale tarkastelee, kuinka tunnistetut roolit näyttäytyivät kategorian sisäisesti ja

minkälaisena ne näyttäytyvät sosiaalityön kontekstissa. Mintzbergin jaottelun mukaan päätöksentekoon liittyvät roolit voidaan jakaa yrittäjän rooliin, häiriöiden käsittelijän rooliin, resurssien allokoijan rooliin sekä neuvottelijan rooliin. (Mintzberg 1989, 19.) Jokaista roolia oli tästäkin kategoriasta tunnistettavissa aineistosta. Käyn seuraavaksi läpi rooleja esimerkkien avulla.

Yrittäjän rooli kuvaa johtajan tapaa saada aikaan ja laittaa alulle muutosta työyksikössään sekä kehittää sitä (em. 19). Sosiaalityön lähijohtajien haastatteluaineistosta kävi ilmi, että mahdollisuuksia kehittää toimintaa koetaan olevan. Yrittäjän rooli näyttäytyikin lähijohtajan työssä varsin keskeisesti. Kehittämisen mahdollisuudet kohdentuivat suurilta osin oman yksikön sisäisiin asioihin, kuten asiakastyöhön. Asiakastyön kehittäminen kuuluukin olennaisesti asiakasrajapinnassa työskentelevän lähijohtajan työnkuvaan (Rissanen 2016, 231). Haastattelun kokemus asiakastyöhön vaikuttamisesta avaa lähijohtajan yrittäjän roolia olennaisesti. Otteesta käy ilmi, että työn tekemiseen on lähijohdon tasolla mahdollista kohdistaa kehitystoimia. Tämä tarkoittaa, että julkisen sektorin työlle määrittämät rajat kuten lait, säädökset ja tulosvastuu määrittävät työn tavoitteet ja tekemisen raamit. Kuitenkin se, miten työtä näiden raamien sisällä yksityiskohtaisemmin toteutetaan, on lähijohtajan vaikutuspiirissä. Yrittäjän roolissa lähijohtajan on tärkeää löytää rakenteiden sisältä palveluiden kannalta keskeiset asiat, jotta palvelut saadaan toimimaan:

”No mä aattelen, että tässä vaikutetaan siihen niiku asiakastyöhön viime kädessä, mitä tehdään tän meidän palvelun kohderyhmän kanssa. Eli nyt niiku avainasemassa siinä, että myös niiku se rakenteellisen sosiaalityön näkökulmasta löytää niitä keskeisiä asioita. Ja toisaalt sit niiku kehittämällä sitä, niiku...niit just sitä niiku..miten sitä työtä tehään. Pääsee vaikuttaa siihen [...] ” H3

Työn tekemisen tapojen kehittämiseen liittyen yksi suuri oivallus haastateltavien keskuudessa oli se, miten työntekijöiden sisällyttäminen heidän työhönsä liittyviin muutosprosesseihin on olennaista. Seuraava ote avaa äsken kuvaamaani työntekemisen kehittämistä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ote täsmentää, että arvokkain asiakastyötä koskeva tieto tulee asiakasrajapinnassa toimivilta työntekijöiltä, joten heidän kuuntelemisensa työn kehityssuunnissa tulisi olla ensiarvoisen tärkeää.

”Sillä tavalla, että..tässä tehtävässä pystyy kehittää niitä palveluita, mitkä siinä niiku perustyössä silleen ei niiku jää aikaa vaan. Tässä työssähän se on yhtenä tehtävänä, kehittää niitä palveluita ja sit niitä pystyy kehittää ainoastaan vaan sillai, että kuuntelee niitä

työntekijöitä. Koska niillähän on tieto niistä asiakkaista, niin tavallaan täs on niiku tosi hyvät mahdollisuudet niiku kehittää ja tuottaa semmosia hyviä palveluita.” H6

Lähijohtajana on toki mahdollista kohdistaa kehitysideoita myös koko sosiaalityötä määrittäviin rakenteisiin. Kuitenkaan rakenteisiin kohdistuvien kehitysideoiden vaikutuksista ja toteutumisesta ei ole takuita samalla tavalla, kun yllä mainitsemissani työn toteutukseen liittyvissä kehitystoimissa. Koska sosiaalityön lähijohtaja toimii muiden esihenkilöiden tavoin ylemmälle johdolle vastuullisena ja edustaa organisaatiotaan, määrittää se ja julkisen sektorin vankat rakenteet muutosten aikaansaamisen tehokkuutta (Niiranen ym. 2010, 23; Järvinen 2011, 153). Seuraavasta otteesta välittyy haastatellun kiinnostus palveluiden kehittämistä kohtaan. Mahdollisuuksia kehitykseen koettiin olevan, mutta julkisen sektorin konteksti ja lähijohdon taso tekevät kehitysprosesseista verrattain mutkikkaita.

”Kaikki tämmönen kehittäminen on mun mielestä mielenkiintoista. Se on haasteellista eikä se käy tosta noin vaan, koska voi olla semmosia rakenteita, jotka voi olla hyvinkin niiku juuttuneita jonnekin, niin muutos voi olla hyvinkin hidasta. Mutta sitten kyllä tää on semmonen näköalapaikka myöskin muutenkin ylipäätään hallintoon, toiminnan muutoksiin ja tämmösiin näin.” H4

Vastauksista kävi siis myös ilmi lähijohtamisen tason vaikuttamisen mahdollisuuksien vajavaisuus, joka näkyi esimerkiksi rakenteiden jäykkyydestä johtuvana mahdottomuutena vaikuttaa. Haastatellut lähijohtajat tiedostivat tiettyjä ongelmia, mutta vaikutusmahdollisuudet niihin omalla johtotasolla olivat minimaaliset tai jopa olemattomat. Rakenteiden monimutkaisuudessa toistui edellytys moniammatillisen yhteistyöhön ja sen hankaluus liittyen yrittäjän rooliin, sillä vastuukysymysten määrittely sekä yhteisen tiedon luomisen käytännöt toivat haasteita liittyen yhteistyöhön ja sitä kautta muutoksen aikaansaamiseen. (Kokko & Veistilä 2016, 222.)

Seuraava aineistosta esille noussut Mintzbergin määrittämä johtajuusrooli on häiriöiden käsittelijän rooli. Tällä Mintzberg (1973, 81-82) tarkoittaa johtajan roolia ratkaista ja käsitellä työyksikössään jo syntyneitä ongelmia. Haastatteluista kävi ilmi, että sosiaalityössä ja erityisesti juuri lähijohdon tasolla, käytännöntason ongelmat liittyvät usein asiakaskontakteihin. Haastavat asiakastilanteet ja niistä mahdollisesti aiheutuvat valitukset vaativat lähijohtajalta toimintamalleja ja ratkaisuja ongelmiin. Seuraava ote havainnollistaa lähijohtajan roolia käsitellä häiriöitä, eli tässä tapauksessa asiakkailta vastaanotettuja valituksia. Otteesta käy ilmi, että lähijohtajan tulee olla myös kykenevä hahmottamaan valituksen sisältö ja olla valmis reagoimaan siihen sen vaatimalla tavalla.

”Aaa...no sitte tietysti se, mikä sosiaalityössä tulee niiku esimiehelle näkyä, niin se sen työn kuormittavuus tietenkin. Ku on sellasia hankalia, haasteellisia tilanteita asiakkailla, joka näkyy usein haastavana käytöksenä ja sellaisia niiku ei kovin yhteistyökäytöksenä asiakkailta työntekijöitä kohtaan. Et se ehkä on niiku siinä se yks puoli, mikä on semmonen niiku..Ite aattelen, että valitukset ja kantelut ja tämmöset, mihin mä vastasin esimiehenä, on tärkeä osa sosiaalipalvelua.” H7

Vastauksista nousi esille myös rakenteiden monimutkaisuus ja moniulotteiset ongelmat. Ristiriitainen asema edustamansa organisaation ja työntekijöiden välillä synnyttää tilanteita, joissa lähijohtaja ei pysty seisomaan organisaation käytäntöjen takana, koska haluaa pitää työntekijöidensä puolia. Kuitenkin koska suuremmat työt ohjaavat rakenteet ovat vankkoja, on niihin puuttuminen lähijohdon tasolta työlästä. Ylhäältä määritellyt rakenteet ohjaavat paljolti sitä, mihin epäkohtiin lähijohtaja voi häiriöiden käsittelijän roolissa puuttua. Seuraavasta aineistosta esille nousseesta otteesta saa selkeän käsityksen siitä, että kaikkia työntekijöiden esille nostamia epäkohtia ei ilman harkintaa voi viedä eteenpäin. Haastateltava kuvaa otteessa tasapainoilua häiriöiden käsittelijän roolissa, kun jokaisen asian vaikutukset tulee arvioida yksilöllisesti. Lähijohtajan tulee aina pohtia, mitkä ovat epäkohdan esille tuomisen ja ratkaisemisen vaikutukset häneen itseensä, organisaatioon sekä työntekijöihinsä:

”Ja just se semmonen, et jotenkii sen tasapainon löytäminen sen välillä että mä ainakin ajattelen on tosi tärkeä olla työntekijöiden puolella. Ja se ei ollu hirveen helppo, vaan sit asema itellä aina. Ku sit huomaa tietysti semmosia...tietyllä tavalla voi kohdistua itseensä jotain vastatoimia sen takia.” H1

Kuitenkin häiriöiden käsittelijän rooli lähijohtajan työssä on tärkeä ja työntekijöiden ongelmien ottaminen omakseen ehdottoman tärkeä osa työtä. Seuraava ote kuvaa sitä, miten lähijohtaja edustaa työntekijöitään ja on tämän takia halukas myös taistelemaan asioista, jotka edistävät työntekijöiden ja yksikön etua.

” [...] Mut sit mä ajattelen, et johtavana on nimenomaan on jotenkin se et oikeesti...et jos on vaan valmis laittamaan itsensä likoon ja myös niiku eikä se oo semmosta et edistetään vaan omia agendoja, vaan niiku just se, et jos on valmis kuulemaan niitä omia työntekijöitä, nii nii ja sit toisaalta asettuu niiden näkemysten taakse, niin sit pystyy ehkä moniinkin asioihin vaikuttaa.” H1

Kolmas aineistosta ilmenevä päätöksentekoon liittyvä johtajan rooli on resurssien allokoijan rooli, joka pitää sisällään kategoriansa mukaisesti paljon päätöksentekoa. Resurssien allokoijan roolissa johtajan tehtävänä on hallita aikaa, työnjakoa sekä organisaation toimintaa. Sosiaalityön lähijohtajan allokoijan tehtävät kohdentuvat paljolti työtehtävien, vastualueiden ja työajankäyttöön liittyviin kysymyksiin, sillä asiakkaita lähellä tehtävässä sosiaalityössä henkilöstö on työn tärkein resurssi. (Niiranen 1995, 95.) Tässäkin roolissa, aiemmin mainitun ihmisten johtajan roolin lisäksi, lähijohtajan tulee olla valveutunut ohjaamaan työntekijät oikeille osaamisalueilleen ja näin hyödyntää jokaisen potentiaali ja asiantuntijuus optimaalisesti. Tämä näkyy seuraavassa otteesta lähijohtajan kuvauksena mahdollistaa työntekijöille niiden tehtävien hoitaminen, jotka vastaavat parhaiten heidän osaamistaan:

”No tota...mites nyt sanoisin. Ei nyt varmaan sillä tavalla ihan semmosta perusraamii ja runkoo, mutta se minkä mä koen, mikä on mun tärkein tehtävä, on se et mä huolehdin tän meidän nykyisen porukan niiku asioista sillä tavalla, että ne työnteon raamit ja reunaehdot on kunnossa. Että sitä työtä he pystyy tekee, mitä on tarkoituskin tehdä.” H5

Lisäksi lähijohtajan on tärkeää osata jakaa omaa aikaansa työyhteisönsä eri toiminnoille. Mintzberg (1973, 86) painottaa johtajuusrooliteoriassaan, että aikatauluttamalla omaa aikaansa johtaja luo samalla mallinnuksen siitä, miten työyhteisön tavoitteet tulee priorisoida. Haastateltavan kuvaus työaikansa hallinnasta kuvaa tätä vastuuta ja lisäksi painetta, joka tähän vastuuseen liittyy. Johtajan oma aika vaikuttaa alla olevan otteen mukaisesti olevan resurssina varsin riittämätön.

”No työajan hallinta tietysti, et ehtii kaiken mahdollisen tekee ja... viime vuosi olikin aika järkyttävä, kun oli sitä organisaatiouudistusta ja oli vaikka mitä siinä. Ja hirveet määrät palaverieita ja muuta. Sithän mä tein paljon ylityötunteja ja sitte mä huomasin sen kyl loppuvuodesta, et mä olin ihan väsynyt ja kuormittunut. [...] ” H2

Julkisella sektorilla resurssien allokointiin liittyy olennaisena erityispiirteenä myös rahoitukseen liittyvä resurssipula ja talous asettaakin julkisen sektorin johtajille reunaehdoja, joiden puitteissa toimintaa koskevaa ratkaisut tulee toteuttaa (Niiranen ym. 2010, 46). Muutokset yhteiskunnallisissa tilanteissa näkyvät nopeasti myös sosiaalipalveluiden kasvuna, ja resurssien rajallisuuden vuoksi kaikkia palveluita ja tarpeita ei voida tyydyttää. Johdon tulee tehdä valintoja siitä, miten rajalliset resurssit kohdennetaan. Niin kuin ylemmän johdon ja kentän välissä työskentely, myös resurssien riittämättömyys luo ristiriitaa sosiaalityön lähijohtajalle. (Em. 48.) Seuraavasta otteesta välittyy sosiaalityön kontekstissa tapahtuvat alituiset muutokset ja se, kuinka lähijohtajan tulee osata kohdentaa palveluita rahoitukseen ja organisaatioon kohdistetuista muutoksista huolimatta. Otteesta

käy ilmi, että näissä asioissa lähijohtajan kädet ovat sidotut ja sopeutuminen muutokseen on yksikköön kohdistettujen muutosten tapahtuessa keskeisintä, jotta käytännön työ toteutuu ulkoisista muutoksista huolimatta.

” [...] Mut ehkä tässä niiku on sotea odotellessa on ollu sellasia asioita tapahtunut, mitkä vaikuttaa...on kelasiirto, X:ssä työllisyyskokeilua...nääh kaikki vaikuttaa tähän meidän tilanteeseen. Tää meidän oma organisaatiomuutoskii vielä tietyllä tavalla niiku elää ja hakee sitä lopullista asentoa ja...ja tota, kyl nääh niiku isommatkin, tälläset aktiivimallipäätökset ja muut, niin ne vaikuttaa välillisesti tänne.” H4

Viimeisenä päätöksentekoon liittyvänä johtajan roolina Mintzberg esittää neuvottelijan roolin, joka kuvaa johtajan vastuuta organisaation eri osien integroivana tekijänä. Sosiaalityön lähijohtajan kannalta tämä neuvottelijan rooli näyttäytyi aineistossa neuvotteluina sekä ylemmän johdon että työntekijöiden kanssa. (Mintzberg 1973, 91.) Seuraava ote kuvaa keskeisesti lähijohtajan vastuuta integroida eri organisaation osia. Haastateltava kuvaa sitä, että kun tietää vähän kaikesta kaikkea joka puolelta, hahmottuu kokonaisuus selkeämmäksi. Ote havainnollistaa konkreettisesti sitä, miten keskeisessä roolissa lähijohtaja toimii. Lähijohtaja toimii avainasemassa yhdistämässä käytännöntyötä rakenteisiin:

”Joo, toi..täällä oli semmonen projektikii, ku sitä organisaatiouudistusta tehtiin, niin oli esimiehille oma missä sit suunniteltiin sitä ja sit työntekijöille oli omia paljon ja mä menin niihin moneenkin sit mukaan, et en ollu pelkästään siinä esimiesten jutussa, vaan...olin uteliaana vähän kaikessa sit mukana ja sitte siitä tulikin semmonen, niiku että...tässäkin on niin moni juttu muuttunut, nii mä tiedän vähän kaikesta kaikkee joka puolelta, niin se on kyl ollu jotenki helpompi kaikki käsittää...jos mä vaan oisin menny niiku omiin asioihin liittyviin juttuihin ja vaan siinä esimiesjutussa, niin siitä ois varmaan jääny semmonen et ois ollu vaan pienessä osiossa....se hallinta tai semmonen.” H2

Neuvottelu sosiaalityön lähijohtajan työssä näyttäytyy siis muun muassa suuren kokonaisuuden hahmottamisena ja itsensä likoon laittamisena. Taustalla tässä eri osa alueiden välisessä neuvottelussa vaikuttavat myös julkiselle sektorille tyypilliset vaatimukset liittyen toiminnan juridisuuteen, byrokraattisuuteen, taloudellisuuteen, tulostavuuseen, läpinäkyvyyteen sekä asiakaslähtöisyyteen (Stenvall & Virtanen 2019, 85-86). Eli niin kuin lähijohtajan mahdollisuuksissa kehittää organisaatiota yrittäjän roolissa, myös mahdollisuuksissa neuvotella ylemmän johdon sekä alaisten kanssa työhön liittyvistä asioista, mahdollisuuksia määrittävät olennaisesti julkisen sektorin raamit. Siksi neuvottelijan rooli konkretisoituu sosiaalityön lähijohtamisen kontekstissa helposti myös

välissä olon kokemukseksi. Haastateltava kuvaa kokemustaan alla niin, että tämä välissä olon kokemus haittaa sujuvan työn tekemistä. Otteesta käy ilmi, että neuvottelu ylemmän johdon ja alaisten välillä on haasteellista. Tämä johtuu siitä, että vaatimukset joita ylemmissä neuvotteluissa on määritetty, jättävät vähän jos lainkaan varaa muutokseen työn rajapinnassa. Tällaisesta työtä ja sen toteuttamista haittaavasta ylemmän tason päätöksestä haastateltava mainitsee seuraavassa otteessa esimerkkinä sijaiskiellon.

”No tota tietenkin yks on se semmonen, semmonen niiku välissä olon kokemus. Et kun on toisaalta niiku hyvin lähellä sitä työntekijäporukkaa ja sitten toisaalta pitäis toimia niiku välittämässä niitä työnantajan vaatimuksia ja yleisempiä vaatimuksia ja ohjeita ja yleensä niiku, jotka liittyy tämmöseen kireeseen, taloudelliseen tilanteeseen, vaikkapa et sijaisia ei sais juurikaan käyttää ja se, että niiku pitäisi niiku tukea sitä työntekoa ja antaa sille mahdollisuuksia, mutta toisaalta myöskin sitten kunnioittaa niitä semmosia ylempää tulevia ohjeita ja määräyksiä, jotka sitten taas koetaan, et ne hankaloittaa sitä sujuvaa työn tekemistä.”

H5

Paikka eri organisaation tasojen välissä koettiin sekä näköalapaikkana, että harmillisena umpikujana ohjaamisen ja ohjattavana olemisen välissä.

4.3. Viestintään liittyvät roolit

Viimeinen kategoria liittyen johtajan rooleihin on johtajan viestintään liittyvät roolit. Viestintään liittyvinä rooleina voidaan Mintzbergin (1989, 18) mukaan nähdä havainnoijan rooli, tiedon levittäjän rooli sekä tiedottajan rooli. Nämä näyttäytyivät haastatteluaineistossa selkeästi vähemmän kuin päätöstentekoon ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit. Havainnoijan rooli viittaa johtajan asemaan tiedon keskiössä. Hän vastaanottaa tietoa jatkuvasti alaisiltaan sekä organisaation ulkopuolisilta tahoilta eli johtajan tulee olla tietoinen organisaatiota ympäröivästä tiedosta. (Mintzberg 1989, 18-19.) Sosiaalityön lähijohtajan roolin havainnoijana voisi käsittää hänen vastuunaan olla tietoinen sosiaalityöhön liittyvästä substanssista, lainsäädännöstä ja ajankohtaisista muutoksista. Seuraavassa otteessa haastateltava kuvaa vastuutaan olla tietoinen alaa ympäröivästä informaatiosta. Tämä vastuu havainnoida ympäristöään konkretisoitui vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Lähijohtajan vastuuna on viedä tietoa asiakasrajapinnasta ylemmälle tasolle. Jos lähijohtaja ei tunne työympäristöä jossa tieto syntyy, jää ylöspäin välitetty tieto vajavaiseksi. Haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Sosiaalityön lähijohtajalla pitää olla oikeesti omaa kokemusta siitä asiakastyön tekemisestä. Ja oikeesti sitä substanssiosaamistakin, että mulle yks henkilö sanoi, ku viime vuonna totesin, että nyt on tota aika paljon päivitettävää näissä sosiaalityön asioissa, että mä tiedän ja hallitsen ja osaan ne. Niin sit se sano, et eihän sun tarvii tietää, vaa sun alaisten tarvii tietää, mut eihän sun esimiehenä tarvii tietää. Niin mä olin sitten ihan eri mieltä siitä...mä aattelin, että se on kumminkii se lähijohtaja paljon parempi johtaja silloin ku se oikeesti tietääki niistä asioista. Koska sitte monesti esimiehet on kuitenkin ne jotka kaiken maailman sote-palavereihin ja suunnitteluihin ja muihin kutsutaan, niin jos mä en tietäisi mitä täällä tehdään, nii miten sitä sitte pystyis kehittää ja kertoo muillekaan mitä täällä tehdään...tai vaikuttaa siihen sosiaalityön tulevaisuuteen, mut et kyl mun mielestä ei haittaa vaikka ois hyvinkii yksityiskohtaista osaamista ja tietoa. ” H2

Johtajan tulee siis myös tarkemmin havainnoida asiakastyötä. Johtajalta vaaditut ammattijohtajan taidot sekä samaan aikaan yhtä tärkeä kyky hahmottaa alan erityispiirteitä sekä vaadittava substanssiosaaminen näkyvät lähijohtajan työssä moninaisina vaateina (Niiranen ym. 2010, 5). Havainnoijan roolin kannalta tämä merkitsee havainnoinnin kohteiden lisääntymistä. Myös alituinen muutos sosiaalialalla liittyen yksityisen ja julkisen sektorin toimintatapojen sekoittumiseen sekä palveluiden hajauttamiseen ja verkostoitumiseen monimutkaistavat lähijohtajan havainnoinnin piiriä. Koska lähijohtaja on yhteyshenkilö johtoryhmien ja alaisten välillä, muodostuu havainnoijan rooli keskeiseksi.

Toinen viestintään liittyvä johtajan rooli on tiedon levittäjän rooli, joka kuvaa johtajan asemaa sekä organisaation ulkoisen että sisäisen tiedon keskiössä (Mintzberg 1973, 71). Sosiaalityön lähijohtajan työssä tämä tiedon levittäjän rooli välittyi lähijohtajan tehtävästä välittää erityisesti johtoryhmistä kuulemansa tieto eteenpäin alaisille. Äsken kuvatussa havainnoijan roolissa johtaja tulee tietoiseksi organisaatiota ympäröivästä tiedosta ja tässä roolissa tieto hyödynnetään käytäntöön ja jaetaan siitä työssään hyötyvien kanssa. Seuraavassa otteessa haastateltava kuvasi tiedon levittämistä prosessina, jossa lähijohtajan tehtävä on huolehtia, että työntekijöiden kannalta oleellinen tieto välittyy työyhteisöön asti. Tämä mahdollistaa tiedon hyödyntämisen käytäntöön. Haastateltava hahmottaa rooliin kuuluvaksi myös sen, että välitettävä tieto on suodatettu käytännön kannalta hyödylliseen muotoon.

”Et on olemassa niiku tietysti kaikki niiku tilat, välineet ja ohjeet ja että se, että tieto kulkee. Se tieto, mikä mulle asti tulee, tietenkin se on sitten aina niiku, on sellasta tietoa, mitä minäkään en koskaan mistään saa, niin sitä on vaikee välittää. Mutta kuitenkin se, että mitä mä kuulen ja

saan ja minkä koen olennaiseks, niin välitän sitten tietoo ja koitan suodattaa ja niiku huolehtia siitä, että on ne tarvittavat tekijät olemassa, millä se työnteko on mahdollista. ” H5

Kolmantena tämän kategorian roolina Mintzberg (1973, 75-76) esittää tiedottajan roolin. Se kuvaa johtajan vastuuta raportoida työyksikön sisällä syntyvää informaatiota, yksikön ulkopuolisille kontakteille. Lähijohdon tasolla voidaan useissa tilanteissa olettaa, että tiedotettava taso on ylempi johto jolle yksikön toimintaa, tavoitteita ja suunnitelmia raportoidaan. Seuraavassa vastauksessa haastateltava kuvasi hyvin sitä, miten lähijohtajan rooli tiedottajan on keskeisimmillään työyksikön kesken syntyneiden ideoiden ja informaation viemistä eteenpäin organisaatiossa:

” [...] et vaik itse toteuttais sitä, et työntekijät tuo kaikki ideat ja kehittää ja ideoi ja tämmösii, niin silti edelleen organisaatio on mun mielestä semmosii et siihen hommaan otetaan vaan ne esimiehet mukaan ja ajatellaan et esimiehet tekee sen. Nii kumminkii, et se on itelle just sopinu...et ku on tämmönen kehittäjätyyppi ja semmonen halua tuottaa tietoo ja ajatella sinne tulevaisuuteen ja kaikkii kokonaisuuksia ja ... ” H2

Ja koska sosiaalityön lähijohtajat työskentelevät asiakasrajapinnassa, on erityisen tärkeä osa ylöspäin informoitavaa tietoa tiedot asiakastyöstä ja sen sujuvuudesta, jotta palveluita voitaisiin rakenteista asti kehittää toimivimmiksi. Haastateltava kuvaa seuraavassa otteessa sen tärkeyttä, että epäkohdat ja kehitysehdotukset liittyen asiakastyöhön tulevat ilmi, jotta lähijohtajan on mahdollista tiedottaa niitä eteenpäin organisaatiossa.

” [...] Niin ihanteellisestihan se menis nii, et me saatais prosessit sun muut niin sujuvaks täällä että asiakastyö hoituis niiku mahdollisimman tehokkaasti ja sit meillä olis myös mietittynä systeemit, millä me takaisinpäin kerätään sieltä tietoo ja mun tehtävä on sit taas viedä sitä tietoo niiku eteenpäin ylemmälle johdolle. ” H3

Koska sosiaalialalla käytännönkokemus työstä välittyy näkyvimmin lähijohdon tasolle, muodostuu tiedottajan roolista varsin keskeinen. Mintzberg (1973, 93) esittääkin, että tiedottajan rooli on johtajan työssä varsin näkyvä ja yleistettävissä eri sisältöjen johtamiseen. Tarkastelemassani lähijohdon kontekstissa tämä rooli kokoa hyvin lähijohtajan työn perustan; koota työssään havaitsemat yksityiskohdat rakentavaksi kehitysmahdollisuudeksi kohti parempia palveluita.

5. YHTEENVETO JA LOPUKSI

Tutkielmani tavoitteena oli hahmottaa sosiaalityön lähijohtajan työhön liittyviä rooleja. Tutkimuskysymykseeni *minkälaisena sosiaalityön lähijohtajat kokevat roolinsa johtajana* lähdin etsimään vastausta vuonna 2018 toteutetun haastattelun aineistosta, jossa haastateltavina oli seitsemän sosiaalityön lähijohtajaa (Tampere Praksis 2018). Tutkielman teoriapohjana ja tukikehikkona moninaisten roolien hahmotukseen, toimi Henry Mintzbergin (1973) esittämä johtajuusrooliteoria. Sen mukaan johtajan työnkuvaan kuuluu keskeisesti kymmenen roolia, jotka voidaan jakaa kolmeen niiden tarkoitusta kuvaavaan kategoriaan. Teoriaohjaavasti aineistoa analysoidessani, jätin tietoisesti tilaa teorian ulkopuolisille havainnoille johtajuuden rooleista. Kuitenkin lähijohtajien kuvauksista koskien roolejaan johtajina, hahmottui selkeästi Mintzbergin määrittämät kolme kategoriaa. Näiden kategorioiden mukaan pystyin jakamaan analyysini loogisesti kolmeen osaan. Kategoriat olivat ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, päätöksentekoon liittyvät roolit sekä viestintään liittyvät roolit.

Mintzbergin määrittämät kymmenen johtajalle ominaista roolia jäsensivät kattavasti käyttämästäni aineistosta esille nousevia lähijohdon kokemuksia johtajuudestaan ja siihen liittyvistä rooleista. Kaikki hänen teoriassaan esittämät roolit olivat tunnistettavissa myös julkisella sektorilla toimivan sosiaalityön lähijohdon kokemuksista. Kuitenkin haastateltavien kuvauksista nousi esille myös sellaisia johtajan rooleja, jotka eivät olleet suoraan liitettävissä Mintzbergin esittämiin rooleihin, vaikka teoriassa esitetyt kategoriat kuvasivat näidenkin roolien perimmäistä tarkoitusta. Raunio (2009, 82-84) esittää, että sosiaalityössä arvot ja etiikka ovat lähtökohtaisesti jopa tietoa perustavampia työn ihmisläheisyyden vuoksi. Tuloksieni perusteella, sosiaalityön arvot ja etiikka nousivatkin keskeiseen osaa, mutta eivät kuitenkaan vähentäneet lähijohtajalta vaadittua tietoa ja taitoa liittyen sekä johtamiseen että sosiaalityöhön.

Roolit olivat siis varsin laaja-alaisia, mutta edelleen painottaisin, että etiikka määrittää perustan työlle. Tämän vuoksi Mintzbergin määrittämä rooli johtajasta ihmisten johtajana ei riittänyt mielestäni kuvaamaan niitä lukuisia lähijohtajan työhön kuuluvia vastuita, jotka liittyvät asiantuntijuuden ja asiakasrajapinnan koordinointiin. Käytännön apuna toimiminen nousi aineistosta keskeiseksi lähijohtajan tehtäväksi. Tämä nostaa esille sosiaalityön lähijohtajalle keskeisen roolin asiantuntijana alallaan. Pelkästään Mintzbergin teoriassaan määrittämät työntekijöiden tukeminen tai ohjaaminen, eivät riitä kuvaamaan sitä lähijohtajan käytännön työhön antamaansa panosta joka aineistosta niin keskeisenä johtajan roolina välittyi. Tämän vuoksi koen olennaisena lisätä, että varsin olennainen

rooli sosiaalityön lähijohtajan työssä on johtajan rooli substanssiosaajana eli asiantuntijana johtamallaan alalla.

Lisäksi kaikki muutokset mitä johtaja voi kehittäjänä työyhteisössään toteuttaa, vaativat aivan erityistä tarkkuutta sosiaalityössä. Tämä johtuu julkisen sektorin erityispiirteestä liittyen siihen, että muutokset eivät kosketa vain työyhteisöä ja organisaatiota, vaan vaikuttavat olennaisesti palveluita tarvitsevien ihmisten elämään. On varsin olennaista nostaa esille työn ihmisläheisyys, sillä kun työn kohteena on ihmisten tarvitsemiseen pohjautuva palvelu, tulee sen toteuttamisen liittyä aivan erityislaatuista tarkkuutta. Sosiaalityön perimmäisenä tavoitteena on arvokkaan ja ihmisarvoisen elämän takaaminen. Sen toteuttaminen ja sen eteen tehtävä työ vaativat lähijohtajalta aivan erityistä hienovaraisuutta ja tarkkuutta, sekä näiden toimintamallien välittämistä eteenpäin myös työntekijöilleen. Mintzbergin roolien ja yllä kuvaamani johtajan roolin asiantuntijanana lisäksi lähijohdon työtä määrittää aineiston perusteella olennaisesti myös hänen roolinsa ihmisarvon ja työn eettisyyden turvaaja.

Tehtäviä joita lähijohdon työhön liittyy, ilmeni aineistosta runsaasti sen kokoon liittyvästä rajallisuudesta huolimatta. Halusin kuitenkin nostaa esille johtajan roolin asiantuntijana sekä johtajan roolin ihmisarvon ja työn eettisyyden turvaajana, sillä ne kuvastavat aivan erityisesti sosiaalityön lähijohtajan työn perimmäistä tarkoitusta johtaa tarvitsemiseen pohjautuvaa auttamistyötä. Kaiken kaikkiaan voin tutkielmani pohjalta todeta, että sosiaalityön lähijohtajan työhön liittyy varsin moninaisia rooleja. Heti tutkielmani alussa, oli melko ilmeistä, että Mintzbergin yleispätevästi johtamistyötä määrittävät roolit näyttäytyvät jollain tavalla myös käyttämässäni aineistossa. Kuitenkin oli mielenkiintoista huomata, kuinka julkisen sektorin sekä lähijohtamisen kontekstit vaikuttavat aivan olennaisesti siihen, miten nämä roolit painotuvat ja kuinka ne kohdentuvat. Lähijohdon taso työskentelee lähellä asiakasrajapintaa ja monet lähijohdon tehtävistä määrittävätkin tämän asiakastyön ympärille. Tätä asiakastyötä toteutetaan lisäksi yhteiskunnan edellyttämällä tavalla toteuttaen yhteiskunnan intressiä. Sekä sosiaalityön lähijohtaja, että muut asiakastyötä tekevät sosiaalityön ammattilaiset siis toimeenpanevat määritettyä auttamistehtävää ammattilaisina. Mäntysaari (2016, 72) kuvaa asetelmaa niin, että ammattilaiset toimivat puhumiseen ja toimiseen kykenemättömän yhteiskunnan käsinä ja suina. Tämä yhteiskunnan suina ja käsinä toimiminen tuo julkisella sektorilla toimivan sosiaalityön lähijohdon työhön erityispiirteitä, joita yksityisellä sektorilla johtaminen ei pidä sisällään. Tämä oli perimmäinen syy siihen, miksi koin tärkeänä havainnollistaa sosiaalityön lähijohdon rooleja tunnetun yritysmaailman johtamisasiantuntijan teorian avulla. Teorian käyttäminen mahdollisti moninaisen kuvan hahmottamisen käyttämäni

aineiston muodostaneiden sosiaalityön lähijohtajien haastatteluista, sillä sen avulla pystyin hyödyntämään johtamiseen yleisesti liitettyjä rooleja aineistosta ilmenneiden roolien tueksi ja selitykseksi.

Keskeisenä tuloksena analyysini pohjalta olen kiteyttänyt lähijohtajalta vaadittavat roolit kolmeen osaan seuraavasti. Ensimmäiseksi, sosiaalityön lähijohtajan tulee työssään toteuttaa johtajuuteen yleisesti liitettyä osaamista. Tämä ilmeni aineistosta jokaisen Henry Mintzbergin esittämän johtajuusroolin näkyvyytenä lähijohtajan tehtävissä. Toiseksi lähijohtajan tulee johtamistaitojensa lisäksi olla asiantuntija alallaan, eli omata substanssiosaamista sosiaalityön saralta. Vielä nämäkään eivät riitä kuvaamaan lähijohtajan moninaisia rooleja. Näiden lisäksi sosiaalityön lähijohtajan työssä olennaiseksi rooliksi muodostui turvata ihmistyöhön läheisesti liitettyjä eettisiä arvoja ja lisäksi varmistaa, että koko työyhteisön toiminta perustuu näihin arvoihin ja ehdottomaan ihmisarvon kunnioitukseen.

Lähijohdon työn hektisyys yhdistettäessä julkisten palveluiden resurssipulaan ja sosiaali- ja terveysalaa myllääviin muutoksiin todentavat sen, että lähijohdon työssään omaksumat roolit ja tehtävät tulee lisäksi toteuttaa ylhäältä päin asetetussa toiminnan kehyksessä. Julkisojohtamisen uudistukset ja niihin sisältyvät ristikkäiset arvopohjat vaikuttavat johtamiseen sosiaalialalla. Johtajan tulee toimia muuttuvien vaatimusten keskellä toimintaympäristössä, joka on entistä hajanaisempi. Tämä edellyttää johtajalta kykyä hallita kaaosta. Yksiulotteinen johtaminen ei siis tässä ympäristössä riitä, vaan tarvitaan ymmärrystä syntyvien konfliktien prosessimaisesta luonteesta. (Niiranen ym. 2010, 14.) Koska aineistona tutkielmassani käytin vain seitsemän sosiaalityön lähijohtajan haastattelusta muodostunutta aineistoa, on tuloksistani mahdoton tehdä koko sosiaalityön lähijohtoa koskevia yleistyksiä. Kuitenkin havainnoistani voidaan nähdä se, miten asiakasrajapinnassa asiantuntijoita johdettaessa, lähijohdon taso toimii korvaamattomana osana isoa kokonaisuutta yhdistävän voimana sekä käytännötoimintaa päätöksentekoon sitovana tahona. Kaikki Mintzbergin esittämät johtajan roolit tukivat sosiaalityön lähijohdon kontekstissa toisiaan ja vaikuttivat osin myös päällekkäisiltä. Tämä kuvaa hyvin sitä, miten yhden roolin toteuttaminen työssä, raivaa tietää myös muiden roolien ilmenemiseen.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa hahmottaa sosiaalityön ylemmän johdon roolikokemuksia. Tämä mahdollistaisi syvemmän käsityksen syntymisen niistä rakenteista, joiden osana lähijohdonkin toiminta määrittyy. Lisäksi sitä, miten lähijohdon monet roolit ja kiireinen työympäristö ovat tarkemmin yhteydessä heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa olisi tärkeää tutkia. Tuloksistani ilmi tullut lähijohtajien runsas vastuu ei nimittäin näyttänyt tarkoittavan vastuuseen liitettyä valtaa. Tämä vapauden puuttuminen voi osaltaan kuormittaa entisestään johtajan toimimista tehtävässään.

7. LÄHTEET

- Aaltonen, Elli (1999) Sosiaalitoimen johtaminen - byrokratiaa vai tulosjohtamista?: tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuu: Joensuun Yliopisto.
- Avery, Gayle C. (2004) *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage Publications.
- Barid Nizarudin Wajdi, Muh (2017) The Differences Between Management and Leadership. *Sinergi* 7:2, 75-84. Viitattu 8.2.2021.
- Burr, Vivien (2002) *The Person in Social Psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Doherty, Tony L., Horne, Terry & Wootton, Simon (2014) *Managing Public Services – Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management: Second edition*. London & New York: Routledge.
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi (2008) The qualitative content analysis process. *Journal Advanced Nursing* 62(1), 107-115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x. Viitattu 23.2.2021.
- Fondas, Nanette & Stewart, Rosemary (1994) Enactment in managerial jobs: a role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103.
- Heikka, Helena (2008) Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tiede. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) (2020) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: Tampere University Press
- Isosaari, Ulla (2008) *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Juhila, Kirsi (2006) *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina – Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, Pekka (2011) *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, Pekka (2005) *Ammattina esimies*. Helsinki: Alma Talent.
- Katz, Robert L. (1970) *Management of the Total Enterprise*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kauhanen, Juhani (2012) *henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kearney, Patricia (2004) First Line Managers; The Mediators of Standards and the Quality of Practice. Teoksessa Daphne Statham (toim.) Managing Front Line Practice in Social Care: Research Highlights in Social Work 40. London & New York: Jessica Kingsley Publishers, 103-115. Viitattu 8.2.2021.
- Kupias, Päivi, Peltola, Päivi & Pirinen, Jorma (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.
- Kuusela, Pekka (2005) Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kokko, Riitta-Liisa & Veistilä, Minna (2016) Sosiaalityö ja sosiaalinen kuntoutus yhteistyönä. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petri Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 215-225.
- Laine, Helinä (2016) Sosiaalityö terveydenhuollossa on positiiviseen häiriköintiin perustuvaa taiteilua. Teoksessa Anna Metteri, Heli Valokivi & Satu Ylinen (toim.) Terveys ja sosiaalityö. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 2005/272. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272#Pidp447052224>. Viitattu 14.4.2021.
- Masolo, Claudio, Vieu, Laure, Bottazzi, Emanuele, Catenacci, Carola, Ferrario, Roberta, Gangemi, Aldo & Guarino, Nicola (2004) Social Roles and their Descriptions. Roma, Italy: Laboratory for Applied Ontology, 267-277. Viitattu 13.2.2021.
- Mintzberg, Henry (1989) Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1973) The Nature of Managerial Work. New York: McGill University.
- Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru (2020) Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 215-240.
- Mäntysaari, Mikko (2016) Hyvinvointiliberalismi ja uusliberalismi sosiaalityön toimintaympäristöinä. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petri Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 72-84.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995) Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

- Niemelä, Pauli (2016) Hyvinvoinnin edistäminen sosiaalityön eetoksena. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petri Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 96-106.
- Niiranen, Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalihoitajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Väitöskirja.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, Anu (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 99-112.
- Pohjola, Anneli (2016) Sosiaalityön vastuu heikompaan asemaan joutuneista. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petri Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 85-95.
- Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Reikko, Kai, Salonen, Kari & Uusitalo Ilkka (2010) Puun ja kuoren välissä- Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia. Tampere: Juvenes Print.
- Rissanen, Sari (2016) Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lunden, Petri Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 226-237.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkopublication). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto (ylläpitäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 18.2.2021.
- Salo, Ulla-Maija (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Sanna Aaltonen & Riitta Högbäck (toim.) Umpikujasta oivallukseen – Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: University Press, 166-190.

Sheard A.G. & Kakabadse A.P. (2007) A Role-based perspective on leadership decision taking. *Journal of Management Development*. 26(6), 518-617. Viitattu 13.2.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaalityö.

Sunstein, Cass R. (1996) Social Norms and Social Roles. *Columbia Law Review*. 96(4), 903-968. Viitattu 15.2.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti (2009) Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Tampere Praksis: Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta 2018 (sähköinen tietoaaineisto). Versio 1.0 (2019-04-30.)

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (jakaja). <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3312>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lunden, Tiina, Salovaara, Petri & Veistilä, Minna (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2019) Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2019) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, Jaana (toim.) (2020) Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja).

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/> Viitattu 19.2.2021.