

# **SOSIAALIALAN JOHTAMINEN LÄHIESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA**

KAISA LÖF  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö  
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2012

LÖF, KAISA: Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta

Pro gradu – tutkielma, 71 s., 3 liites.

Sosiaalityö

Ohjaaja: Kyösti Raunio

Syyskuu 2012

---

Pro gradu – tutkielma käsittelee sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, millaista sosiaalialan lähiesimiesten työ on käytännössä, miten asiantuntijuuden johtaminen sekä tuloksellisuus ja eettisyyden asettamat vaatimukset näkyvät käytännön työssä ja miten lähiesimiehet ovat päätyneet tehtäviinsä.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla viittä erään suuren kaupungin lähiesimiestä, joista osa työskentelee lapsi- ja osa aikuisasiakasryhmien kanssa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Lisäksi taustatietolomakkeella kerättiin täydentävää tietoa. Aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen ja mielekäs kokonaisuus kolmivaiheisen analysointiprosessin avulla.

Teoreettisen ja empiirisen aineiston valossa sosiaalialan johtaminen voidaan yleisesti määritellä asiantuntijaorganisaation johtamiseksi, tasapainotteluksi roolien välillä, hektiseksi toiminnaksi, jossa on siedettävä painetta sekä ihmisten johtamiseksi toimimaan eettisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sosiaalialan johtaminen ei voi olla ylhäältä alaspäin johtamista vaan johtaja nähdään ennemminkin tiiminvetäjänä ja motivoijana. Sosiaalialan johtamiseen liitetään myös uskallus tehdä ratkaisuja ja johtamisessa painotetaan avoimuuden tärkeyttä.

Sosiaalialan lähiesimiestyö on käytännössä monimuotoinen ja laajaa osaamista edellyttävä tehtävä, jossa asiantuntijoiden johtaminen ja lähiesimiehen substanssiosaaminen painottuvat. Lähiesimiehet ovat usein ajautuneet esimiestehtäviin, mutta taustalla on usein ollut myös kiinnostus uusia haasteita kohtaan. Lähiesimiestyölle on tyypillistä jatkuvat muutokset ja niihin sopeutuminen sekä monesta eri suunnasta tulevat vaatimukset ja odotukset, joita lähiesimiehet itse kuvaavat ”puun ja kuoren välissä” olemiseksi. Ammatti-identiteetti ja toimintakenttä ovat muovanneet johtamiskäytäntöjä ja kunkin lähiesimiehen oma persoona ja kokemus vaikuttavat esimiestyöhön. Lähiesimiestyölle on käytännössä ominaista asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä keskusteleva johtaminen sekä vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen työntekijöiden kanssa. Tuloksellisuus painottuu käytännön työssä asiakasnäkökulmien huomioimiseen sekä työhyvinvointiin ja –ilmapiiriin. Myös eettisyys nähdään vahvasti asiakastyöhön liittyvänä ja itsestään selvästi läsnä olevana tekijänä, mutta myös oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena kohteluna. Esimiehen on osattava perustella ratkaisut ja oltava myös itse selvillä siitä, mitä toimintakentällä ja työyhteisössä tapahtuu. Lähiesimiehen on osattava olla tarpeeksi lähellä mutta myös riittävän etäällä hahmottaakseen kokonaiskuvan. Lähiesimiehen tärkeimpinä työtehtävinä on perustehtävän kirkastaminen ja konkretisoiminen, voimavarojen oikein kohdistaminen sekä vastaaminen siitä, että puitteet perustyön tekemiselle ovat kunnossa. Sosiaalialan lähiesimies on käytännössä asiantuntija, esimerkki, keskustelun herättäjä, ratkaisujen etsijä sekä työntekijöiden tuki ja turva.

Avainsanat: Sosiaalialan johtaminen, lähiesimiestyöskentely, asiantuntijuuden johtaminen, tuloksellisuus, eettisyys

UNIVERSITY OF TAMPERE  
School of Social Sciences and Humanities

LÖF, KAISA: Social Services Management from the Perspective of Immediate Supervisors  
Master's Thesis, 71 pages, 3 appendix pages  
Social Work  
Supervisor: Kyösti Raunio  
September 2012

---

This master's thesis deals with the social management from the perspective of immediate supervisors. The purpose is to find out what is the work of immediate supervisors in practice, how to manage expertise, how does effectiveness and ethics requirements appear in practical work, and how the immediate supervisors have come to their tasks. This is a qualitative research, and the data was collected by interviewing five immediate supervisors who work in one major city. Some of them are working with children and some with the adult client groups. The interviews were conducted as semistructured theme interviews. In addition, additional data were collected by background information form. The data were analyzed by using a data-oriented content analysis of research data intended to create a theoretical and a meaningful analysis of the complex three-step process.

In the light of the theoretical and empirical evidence, social management can generally be defined as leading of expertise organization, balancing between roles, a hectic activity and managing people to act ethically towards a common goal. The social management can not be a top-down management. The immediate supervisor is rather seen as a team leader and a motivator. Social service management also includes courage to make decisions and emphasizes the importance of transparency in management. The work emphasizes managing expertises and managers focus on substantive competence. Immediate supervisors are often driven to managerial jobs, but also interest in new challenges have impact. The work of immediate supervisors is characterized by constant change and adaptation, as well as many different directions from the requirements and expectations. Professional identity and the field of action have shaped management practices as well as the supervisor's own experience. Conversational interaction and working together with the employees is typical for the immediate supervisor's practice. The performance focuses on the practical aspects of client work considerations and well-being, and the atmosphere in the work place. Also, ethics is seen as a strong customer work-related and as self-evident factor in presence, but also as a fair and equal treatment. Manager must be able to justify decisions, and be self-aware of what actions take place on the field and in the work community. The immediate supervisors must be able to be close enough but also take an adequate distance from the characters to bring the total picture. Immediate supervisor's most important task is to clear the basic task, attend the resources, as well as responding to the fact that the basic framework for the work are in order. The Social immediate supervisor is an expert in practice, example, promoter of debate, solution seeker and employee support and security.

Keywords: Social management, immediate supervisors of work, expertise, leadership, effectiveness, ethics

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	SOSIAALIALAN JOHTAMISEN TUTKIMUS.....	5
	2.1 Kotimainen tutkimus.....	6
	2.2 Kansainvälinen tutkimus.....	9
3	SOSIAALIALAN JOHTAMINEN.....	12
	3.1 Julkisen sektorin johtaminen.....	12
	3.2 Johtamisteoriat sosiaalialan johtamisessa.....	14
	3.3 Sosiaalialan johtamisen määritelmät.....	17
	3.4 Sosiaalialan johtamiseen kohdistuvat vaatimukset.....	18
	3.5 Johtajuus ja esimiestyöskentely.....	20
	3.6 Lähijohtaminen sosiaalialalla.....	21
4	SOSIAALIALAN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET.....	25
	4.1 Asiantuntijuuden johtaminen.....	25
	4.2 Tuloksellisuus sosiaalialan johtamisessa.....	26
	4.3 Eettisyys sosiaalialan johtamisessa.....	28
	4.4 Sosiaalialan johtamisen haasteet.....	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
	5.1 Tutkimuskysymykset.....	34
	5.2 Aineiston hankkiminen.....	35
	5.3 Aineiston analysoiminen.....	38
	5.4 Tutkimuseettiset kysymykset.....	40
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
	6.1 Lähiesimiestyöskentely.....	42
	6.2 Sosiaalialan johtaminen.....	46
	6.3 Johtamistaidot.....	48
	6.4 Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet.....	49
	6.4.1 Asiantuntijuuden johtaminen.....	49
	6.4.2 Tuloksellisuus.....	52
	6.4.3 Eettisyys.....	53
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET.....	72

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnallisessa keskustelussa on usein esillä ajatus siitä, että monia sosiaalihuollon ongelmia voitaisiin lievittää tai tulevia haasteita ratkaista kehittämällä alan johtamista. Toisin sanoen tällainen näkökulma rakentaa kuvaa vähemmän hyvästä johtamisen nykytilasta. Johtamisen muutos on keskeinen sosiaalialan nykyisyyteen liittyvä asia. Sosiaalialan johtamisen oletetaan samanaikaisesti muuttuneen esimerkiksi kiristyneen talouden, tulos- ja laatujohtamisuudistusten ja yleisen julkisen sektorin managerialisoitumisen myötä. Toisaalta taas monien ongelmien aiheuttajaksi paikannetaan vanhanaikainen johtaminen eli ajatellaan, että nykyinen tila vaatisi johtamisen muuttumista. (Viitanen ym. 2007, 64–65.) Sosiaalialan johtamiselta myös odotetaan paljon. Sosiaalialan johtamisen odotetaan noudattavan sille ominaisia arvoja ja tukevan sosiaalialan perustehtävää, mutta samalla johtajalla olisi oltava ammattijohtajan taidot ja osaaminen. Johtamista määrittelevät erilaiset johtamisjärjestelmät sekä se, että johtamisen edellytetään tukevan organisaation perustehtävää ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 5, 9.) Johtamisen ala ja toimintaympäristö muuttuvat nopeasti ja johtamisen kenttä on laajempi kuin mihin on totuttu. Johtamisen taitoihin ja johtajana olemiseen kiinnitetään huomiota aiempaa enemmän ja johtajalta myös odotetaan entistä enemmän esimerkiksi näkyvää johtamisosaamista. Johtamisen sanotaan olevan monilta osin risteyskohdassa. Johtajan tulisi olla samaan aikaan sekä asiantuntijuuden johtaja että lakien toteuttaja ja esimerkiksi sosiaalitoimen pitäisi yksinkertaistettuna olla kuntalaisten palvelua, mutta todellisuudessa odotukset joudutaan täyttämään rimaa hipoen samalla kun muualla tehtyjen päätösten vaikutukset lankeavat sosiaalitoimen kannettavaksi. Lisäksi mielenkiinto sosiaalitoimessa tehtyä työtä kohtaan ei kiinnity palvelulla saavutettuihin tuloksiin vaan ennemminkin vain menojen ylityksiin. (Torppa 2002, 55.) Sosiaalialan johtajan tehtäväksi siis jää taiteilla monelta suunnalta tulevien odotusten ja vaatimusten sekä muutospaineiden välillä.

Tämän päivän yhteiskunnallisten johtamiskeskusteluiden teemat laatu, kehittäminen, kokonaisuuksien hallinta, ja esimerkiksi tavoitteisiin pääseminen vaativat kentällä tehtävän työn taustalle, rinnalle ja sen tueksi johtamista ja johtajuutta. Tästä huolimatta sosiaalialan johtaminen vaikuttaa helposti lähinnä välttämättömältä pahalta, joka joskus jopa tuntuu

hankaloittavan perustehtävän toteuttamista. Johtamisen täytyy kuitenkin olla paljon muutakin. Nämä ajatukset saivat minut kandidaatin tutkielmassani perehtymään sosiaalialan johtamiseen. Kandidaatin tutkielmani taustalla olivat myös oman työkokemukseni ja sivuaineopintojeni kautta syntynyt kiinnostus sosiaalialan johtamisen kysymyksiin. Kandidaatin tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millaista julkisen sektorin sosiaalialan johtaminen on. Tutkielma pyrki myös kuvaamaan sosiaalialan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, työvälineitä ja taitoja. Tavoitteenani oli, että tutkielma rakentaisi käyttökelpoisen teoriapohjan sosiaalialan johtamisesta, siihen liittyvistä huomioista sekä haasteista laajemmin ja pro gradu -tutkielmassa voisin keskittyä johonkin tiettyyn johtoportaan. Perehtyminen aiempiin sosiaalialan johtamista käsitteleviin tutkimuksiin paljasti, että tutkimukset ovat suurilta osin keskittyneet keski- tai ylemmän johtoportaan sosiaalialan johtajiin. Tämän vuoksi pro gradu -tutkielmani kohteeksi valikoitui sosiaalialan lähiesimiehet, jotka työskentelevät niin sanotusti rajapinnoilla ”puun ja kuoren välissä” sekä ylhäältä että alhaalta tulevien vaatimusten ristitulessa.

Pro gradu – tutkielmani käsittelee sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, millaista sosiaalialan lähiesimiesten työ on käytännössä, miten asiantuntijuuden johtaminen, tuloksellisuus ja eettisyys vaikuttavat käytännön työhön ja miten lähiesimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin. Tarkoitukseni on tutkia aihetta erään suuren kaupungin sosiaalipalveluiden lähiesimiehiä haastatteleamalla. Tutkimuksen kohdejoukko on osittain satunnaisesti valikoitunut, osittain valintaan vaikutti se, että sosiaalipalvelut kattavat erilaisia palveluita, mikä lisää näkökulmien monipuolisuutta. Lähiesimiesten työskentelyä kuitenkin raamittavat samanlaiset kehykset, sillä esimerkiksi ylempää tulevat toimintaohjeet ovat kaikille sosiaalipalveluiden yksiköille samat. Aiheena johtaminen ei ole uusi eikä liioin yllätyksellinenkään. Tarkoitukseni ei ole luoda uutta teoriaa vaan tarkastella sosiaalialan lähiesimiestyötä empiirisen aineiston avulla sekä teoriaan pohjaten. Kandidaatin tutkielmassani katsaus kirjallisuuteen nosti vahvasti esiin johtamisen tuloksellisuuden ja eettisyyden, johtamisteoriat, asiantuntijuuden johtamisen sekä sosiaalialan johtamisen haasteet, joten tarkastelen lähiesimiestyötä näistä näkökulmista. Tutkielmani rajautuu koskemaan julkisen sektorin sosiaalialan johtamista. Aiemmat tutkimukset ja teoria käsittelevät aihetta usein keski- tai ylemmän johdon näkökulmasta, joten ruohonjuuritason esimiehistyksen tarkastelu tuntuu mielekkäältä ja tarpeelliselta. Aihetta on tutkittu aiemmin esimerkiksi lastensuojelussa, joten tässä tutkielmassa on tarkoitus tuoda lähiesimiestyöskentelyä esiin laajemmin eri asiakasryhmille tarkoitettujen palveluiden johtamisen kautta. Tulevana sosiaalityöntekijänä pidän tärkeänä tutkia aihetta ja lisätä sitä

kautta sekä omaa että mahdollisesti myös muiden tulevien sosiaalityöntekijöiden tietoisuutta esimiehisyydestä. Uskon, että johtamiskäytäntöjen tuntemus auttaa myös kehittämään työntekijä-taitoja ja siten vaikuttaa myös oman asiantuntijuuden kehittymiseen.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat sosiaalialan johtaminen, asiantuntijuuden johtaminen, eettinen johtaminen, johtaja ja johtajuus sekä substanssiosaaminen ja lähiesimiestyö. Myös tuloksellisuus on keskeinen käsite, sillä se on painottunut 1990 -luvulta lähtien julkisten palveluiden johtamisessa. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa talouspainotteista tai toimintapainotteista tavoitteiden saavuttamista käytettävissä olevilla voimavaroilla. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 23, 29.) Sosiaalialan johtamisella tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu teoreettisista lähtökohdista, toimintaympäristön piirteistä ja sisällöllisistä teemoista. Johtaminen tapahtuu organisaatioissa, joten esimerkiksi organisaation rakenne ja perustehtävät määrittelevät johtamista. Lisäksi johtaminen on moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue. (Niiranen ym. 2010, 10, 13, 23.) Johtaja puolestaan voidaan määrittellä Nurmen (2000, 9) mukaan tarkoittamaan henkilöä, jonka tehtävänä on päättää ja vastata siitä, mitä tehdään ja saada päätetyt asiat tehdyiksi muiden avulla. Erityisesti sosiaalialan johtajuuteen ja johtamiseen liittyy olennaisesti substanssiosaaminen, jota johtajalta odotetaan. Substanssiosaamisen voisi vapaasti määrittellä tarkoittavan työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa ja ydinosaamista sekä henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa. Ammattiin liittyvien tiedollisten ja taidollisten vaatimusten lisäksi substanssiosaaminen käsittää laajemmin esimerkiksi työelämän pelisääntöjen hallinnan.

Tutkielmani toisessa luvussa esittelen aihetta koskevia aiempia tutkimuksia. Kolmas ja neljäs luku käsittelevät sosiaalialan johtamisen teoreettista viitekehystä. Tarkastelen sosiaalialan johtamista julkisen sektorin johtamisen, sosiaalialan johtamisen ja siihen liittyvien vaatimusten sekä johtajuuden ja esimiestyöskentelyn näkökulmista. Käytän tutkielmassa sekä lähiesimiestyön että lähijohtamisen ja -johtajan käsitteitä, joita määrittelen tarkemmin teoriaosuudessa. Lisäksi olen koonnut teoriaosuuteen oman luvun sosiaalialan johtamisen erityispiirteistä, joiksi aiempaan kirjallisuuteen perehtyminen nosti asiantuntijuuden johtamisen, tuloksellisuuden ja eettisyyden sosiaalialan johtamisessa sekä sosiaalialan johtamisen haasteet. Viidennessä luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamista ja sitä seuraavassa luvussa esittelen tutkimustulokset. Seitsemännessä luvussa pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini ja yhdistämään empiirisen ja teoreettisen aineiston mielekkääksi sosiaalialan lähiesimiestyötä kuvaavaksi kokonaisuudeksi. Huomioitavaa tutkimuksessa on,

että suuri osa lähdeaineistosta käsittelee sosiaali- ja terveysalan johtamista kokonaisuutena, sosiaalihuoltoa tai sosiaalityötä kokonaisuutena, mutta tutkielmassa nämä on yhdistetty koskemaan sosiaalialaa ja sen johtamista kokonaisuutena. Lisäksi huomion arvoista on, että teoreettinen viitekehys painottuu vahvasti keski- ja ylempään johtoon, koska sosiaalialan lähiesimiestyöskentelyä ei ole juurikaan tutkittu. Tämän vuoksi tutkielmani näkökulmat eivät välttämättä täysin vastaa lähiesimiestyön todellisuutta. Olen kuitenkin pyrkinyt kokoamaan lähdeaineistosta lähiesimiestyötä ajatellen oleelliset asiat.

Hirsjärvi ym. (1997, 70–73) kehottavat pohtimaan, onko tutkielman aiheella yhteiskunnallista merkitystä ja voidaanko tutkimuksen avulla lisätä tietoa ja ymmärrystä aiheesta. D’Cruz ja Jones (2004, 3, 7) puolestaan toteavat, että tutkimus edistää sosiaalityön teoriaa yleistyksenä käytännöistä ja toimii eräänlaisena ”hengenpelastajana”, joka estää käytännön muuttumista liian rutiininomaiseksi. En odota, että tutkielmani tulokset loisivat uutta ja ihmeellistä teoriaa tai toisivat esiin jotain, mitä ei jo ennestään tiedetä. Sen sijaan odotan, että tutkielmani tulokset tekevät sosiaalialan johtamisen lähiesimiesten näkökulmasta näkyvämmäksi ja lisäävät tietoisuutta aiheesta. Kaikista ei tule, eikä pidäkään tulla esimiehiä, mutta kaikista meistä tulee työntekijöitä ja kaikilla meillä tulee olemaan esimies. Esimiehen toimintaa on helppo arvostella, mutta usein arvostellessa unohtuu myös se totuuden toinen puoli, jonka yritin tutkielmassani saada näkyväksi. Pyrin siihen, että tutkielmani olisi katsaus sosiaalialan lähijohtamiseen ja voisi mahdollisesti lisätä näkökulmien moninaisuutta aiheesta. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuskysymyksiin vastaaminen ei lopeta tutkimusprosessia kokonaan vaan vastaukset kysymyksiin ovat aina vain osavastauksia – ja totuuksia (Alasuutari 1997, 278). Tutkielmani ei siis näyttäytyä absoluuttisena totuutena aiheesta vaan tiettyinä näkökulmana aiheen tarkasteluun.



## 2 SOSIAALIALAN JOHTAMISEN TUTKIMUS

Johtaminen ja johtajuus ovat olleet suosittuja tutkimuksen kohteita kautta aikojen. Tutkimuksissa on yritetty löytää määritelmiä ja teorioita, joiden alle koko johtajuustutkimuksen voisi kiinnittää. Yhtenäistä teoreettista näkemystä ei kuitenkaan ole löytynyt vaan ennemminkin on huomattu, että ilmiöt johtamisen alueella ovat monimutkaisia ja -muotoisia. (Törrönen & Lämsä 2000, 15.) Johtamisesta yleisesti on kirjoitettu myös paljon erilaisia oppaita ja teoreettista aineistoa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Teokset käsittelevät muun muassa johtamisteorioita, johtamisen etiikkaa sekä hyviä käytäntöjä. Lisäksi hyvän ja pätevän johtajan taidoista ja ominaisuuksista on tehty monia erilaisia luetteloita. Johtamisen tutkimus on tyypillinen moni- ja poikkitieteellinen tutkimusaihe ja sitä tutkitaan useiden tieteenalojen piirissä. Sosiaalityön johtamisen tutkimukseen kohdistuva kiinnostus on kuitenkin ollut hyvin vähäistä verrattuna siihen, miten usein hallinto ja johtaminen kuvataan sosiaalityön tekemisen esteeksi. Sosiaalialan johtamista on tutkittu usein osana esimerkiksi sosiaalihuollon organisaation ja henkilöstön tutkimusta tai osana palvelujärjestelmän kehittämisen tai arvioinnin tutkimusta (Pekkarinen 2010, 9, 11).

Elina Pekkarinen (2010) on koonnut katsauksen sekä kansainvälisistä että kotimaisista johtamistutkimuksista vuosina 2000–2009. Pekkarinen löysi katsaukseensa yhteensä 79 sosiaalityön tutkimusta, joista kansainvälisiä oli 73 ja kotimaisia kuusi kappaletta. Tutkimusten teemoja olivat johtajuus muutoksessa, johtamisen tavat ja tyylit, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, johtamisen koulutus, uusi julkisjohtaminen, johtamisen teoria, moniammatillisuus, naisasia, vähemmistökysemykset sekä historia. Esimerkiksi uutta julkisjohtamista käsitelleissä tutkimuksissa havaittiin, että uusi julkisjohtaminen lisää sosiaalialan johtajien painetta talous- ja kustannustehokkuuteen, minkä epäiltiin heikentävän jaksamisen resursseja työntekijätasolla. Tehokkuutta ja vaikuttavuutta käsittelevät tutkimukset puolestaan nostivat esille tuloksellisuuden määrittelyn vaikeuden ja tarkoituksenmukaisten mittareiden puutteen. Koulutusta koskevat tutkimukset painottivat sosiaalialan johtamiskoulutuksen välttämättömyyttä ja esimerkiksi koulutustaustan merkitystä tarkasteltiin johtamisen tavoille erilaisissa organisaatioissa ja johtamistehtävissä (Pekkarinen 2010, 21, 28, 30–31; Patti 2003; Perlmutter 2006).

Pekkarinen (2010, 9, 11) toteaa, että sosiaalialan johtamista koskevan tutkimustiedon määrästä, laadusta, lähestymistavoista tai tuloksista ei ole tehty kattavaa selvitystä eikä siitä tutkimuskentän monialaisuuden vuoksi ole ollut selkeää käsitystä. Sosiaalityön johtamisen tutkimusten tarkastelusta on tehnyt hankalaa myös se, että usein johtamistutkimus on sulautettu laajempiin tutkimustehtäviin tai nimenomaan sosiaalityön johtamista koskevaa tutkimusta voi löytyä useiden tieteenalojen ja tutkimusohjelmien piiristä. Lisäksi Pekkarinen huomauttaa, että koko sosiaalialan määrittely vaihtelee kansainvälisesti vallitsevan yhteiskuntarakenteen ja lainsäädännön mukaan. Tutkimustoiminta on ollut vilkkainta sosiaalityön ja yleisten sosiaalipalveluiden sekä lastensuojelun toimialoilla, mutta sosiaalialan johtaminen on jäänyt sekä johtamis- että sosiaalitieteellisen tutkimuksen katvealueelle. Huomionarvoista on myös, että tehtyjä tutkimuksia yhdistää usein huolen sävyttämä havainto siitä, että yritysmaailmasta omaksutut kustannustehokkaan managerialismin opit ovat vallanneet sosiaalialan johtamisen kenttää. (Pekkarinen 2010, 18, 35.)

Aiemmat tutkimukset käsittelevät siis laaja-alaisesti sosiaalialan johtamisen kysymyksiä. Useat tutkimukset keskittyvät keski- ja ylempiin johtoportaisiin. Esittelen seuraavassa tarkemmin sekä kotimaisia että kansainvälisiä aiheen tutkimuksia.

## **2.1 Kotimainen tutkimus**

Sosiaalijohtajuutta Suomessa on tutkittu jonkin verran 1990-luvulta tähän päivään. Huomionarvoista kotimaisissa tutkimuksissa on tutkimusten keskittyminen ylempään tai keskijohtoon. Valtaosa aiemmista tutkimuksista käsittelee sosiaali- ja terveysalaa kokonaisuutena. Suomalaisista tutkijoista Vuokko Niiranen on eittämättä eräs aktiivisimpia sosiaalialan johtajuutta tutkineista henkilöistä. Niiranen tutki vuonna 1994 julkaistussa väitöskirjassaan sosiaalitoimen johtajuutta vapaakuntakokeiluun osallistuneissa kunnissa. Niiranen (1994, 118–121) nimesi tutkimustulostensa mukaan viisi johtajuustyyppiä; perus-, markkina-, tulos-, muutos- ja professiojohtajan, joista tutkimuksessa eniten esiintyi perusjohtajatyyppejä. Lisäksi Niiranen on kirjoittanut useita artikkeleita sosiaalialan johtamisesta. Esimerkiksi vuonna 2002 hän otti kantaa sosiaalityön osaamisen ja kunnallisen päätöksenteon kaksijakoiseen politiikkasuhteeseen ja vuonna 2009 hän julkaisi artikkelin johtamisen pätevyydestä ja sosiaalialan johtamisen kelpoisuudesta. Vuonna 2010 Niiranen kirjoitti yhdessä Riitta Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen kanssa teoksen *Johtaminen sosiaalialalla*, jossa kirjoittajat pohtivat kuinka sosiaalialan johtamiseen

liittyvät teoriat ja suuntaukset vaikuttavat johtajan työhön. Lisäksi teoksessa selvitetään, millaisia ongelmia, menettelytapoja ja periaatteellisia kysymyksiä sosiaalialan johtamiseen liittyy. Huomioitavaa on, että Niirasen julkaisuissa on vahvasti organisatorinen näkökulma ja ne käsittelevät suurelta osin keski- ja ylemmän johdon esimiehiä.

Myös Elli Aaltonen (1999) tutki väitöskirjassaan sosiaalitoimen johtamista johtamisroolien, organisaatiomuutosten ja henkilökunnan sekä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksessaan Aaltonen tarkasteli sosiaalialan johtamista 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että sosiaalitoimen johtajat ovat siirtyneet hyvinvointivaltion rakentamisen kauden ihmissuhdeulottuvuuden rooleista täydentämisen kauden päätöksenteon ja ammatillisuuden ulottuvuudelle ominaisiin rooleihin. Aaltosen tutkimus myös osoittaa, että kuntien sosiaalitoimen johtamisessa ovat korostuneet liiketaloudellisen johtamisteorian, byrokratiateorian ja tulosjohtamisen piirteet. Päivi Huotari (2009) on puolestaan luonut mallin strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveysaloille. Huotarin neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimeen tehty tutkimus nosti esiin keski- ja lähijohdon roolia strategian toteuttamisessa sekä tilanteen tämän hetkisiä haasteita. Huotarin tutkimustulosten mukaan strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimialoilla edellyttää kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Elina Viitanen ym. (2007) tutkivat sosiaali- ja terveysjohtajien johtamistyötä siinä jännitteisessä kentässä, jossa vaikuttavat toisaalta yleiset hallinnon uudistamispaaineet, toisaalta organisaatioiden vanhat rakenteet, professiovaltainen kulttuuri sekä ammattikuntien välinen kilpailu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko toimintakentän muuttumisen mukanaan tuomat uudet haasteet näkyvissä sosiaali- ja terveysjohtajien johtamistyössä. Jorma Sipilä (1991) on puolestaan tutkinut asiantuntijuutta ja johtamista sekä näiden kahden roolin yhdistämistä. Sipilä käsitteli asiantuntijaorganisaation johtamista sekä organisaation kehittämistä ja kartoitti muun muassa asiantuntijoiden johtajien työssään kokemia ongelmia.

Kai Reikko, Kari Salonen ja Ilkka Uusitalo puolestaan kiinnittivät vuonna 2010 valmistuneessa tutkimuksessaan huomion sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda uutta tietoa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamiskeskusteluun, paikantaa lähijohtajien asemaa ja rooleja osana muuttuvia organisaatioita sekä tarkentaa lähijohtajien työnkuvaa ja vahvistaa lähijohtajien ammatillista itsetuntemusta. Tutkijat käyttävät ja määrittelevät sukupuolineutraalia lähijohtajan ja –johtamisen käsitteitä, jotka pohjautuvat esimies ja työnjohtaja – termeihin. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu sekä lähi- että ylemmän johdon näkemyksiin lähijohtajuudesta.

Tutkijoiden mukaan (mt., 9) lähijohtaminen on 2010-luvulla sosiaali- ja terveysalalla oma erityinen johtamisen alueensa ja sen käsitteelliseen ja sisällölliseen selkeyttämiseen tarvitaan tutkittua ja näyttöön perustuvaa tietoa. Tutkijat tuovat esiin, että lähijohtaminen on se johtamisen alue sosiaali- ja terveystaloudissa, joka näyttää kuitenkin olevan 2000-luvulla aikaisempaa enemmän sekä tutkimuksen että kehittämisen kohteena. Tutkijat selittävät kasvaneen kiinnostusta muun muassa sillä, että palvelujen laajentumisen myötä myös lähijohtajien määrä on viime vuosina lisääntynyt ja heidän tehtävänsä ovat laajentuneet. Tutkijat uskaltavatkin väittää, että lähijohtaminen ei ole koskaan aikaisemmin ollut työnä yhtä vaativaa kuin se on 2010-luvulla ja myös sen vuoksi johtajat tarvitsevat heidän työtään tukevaa tutkimustietoa sekä kohdennettua koulutusta ja spesifisiä johtamistaitoja. (Mt. 11–13.)

Aihe on huomioitu myös esimerkiksi Opetusministeriön sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmissä. Opetusministeriö (2004) on työryhmänsä raportissa kartoittanut sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen nykytilaa ja keskeisiä johtamiskoulutuksen ongelmia. Ministeriön raportissa (mt., 25–26, 30–31) todetaan, että johtamiskoulutus on painottunut jatkotutkintoihin. Keskeisinä ongelmina johtamiskoulutuksessa pidettiin esimerkiksi liian vähäistä johtamiskoulutusta perus- ja jatkotutkinnoissa. Myös johtamiskoulutuksen laatua suhteessa työelämän vaatimukseen arvosteltiin riittämättömiksi. Perinteiseen asiantuntijuuteen, substanssiosaamiseen ja oman alan sisällä hankittuun hallinnon ja johtamisen koulutukseen perustuva johtajuus kaipaa työryhmän mukaan uudistamista ja uudenlaista johtamiskoulutusta. (Mt., 12–14.)

Sosiaalialan johtamisesta on tehty myös joitakin pro gradu – tutkielmia. Esimerkiksi Tia Lindströmin (2004) tutkielma käsitteli sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön arkeen liittyvästä johtamisesta ja sen tavoitteena oli tuoda esiin johtamisen tärkeyttä sosiaalityössä. Tutkimus keskittyi sosiaalityöntekijöiden omaan kokemukselliseen näkökulmaan ja tutkimustulosten mukaan sosiaalityöntekijät toivoivat itselleen johtajia, jotka ovat sekä sosiaalityön että hallinnollisen alan ammattilaisia. Myös Maria Silverin (2010) tutkielma käsitteli sosiaalialan johtamista työntekijöiden näkökulmasta keskittyen selvittämään, millaista tukea kunnan sosiaalitoimessa työskentelevät sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään. Silver keräsi aineiston tekemällä kolme fokusryhmähaastattelua ja teki tutkielmassaan johtopäätöksen, jonka mukaan esimiehillä on liian vähän aikaa työntekijöille. Suvi Syrjäläisen (2005) tavoitteena omassa tutkielmassaan oli puolestaan selvittää, miten sosiaalijohtajat näkevät sosiaalijohtajan ja –johtamisen vaatimukset muuttuvassa

toimintaympäristössä. Tutkielma nosti esiin kuusi keskeistä sosiaalijohtajan vaatimusta, joita ovat johtamis- ja substanssiosaaminen, taloudellinen ja kaupallinen osaaminen sekä rohkeus ja kyky yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Krista Lyyran (2007) tutkielman kohteena oli Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ylemmän keskijohdon esimiesten johtamistaidot ja asiantuntijuuden ilmeneminen sosiaalivirastossa. Tutkimustulosten perusteella ylemmän keskijohdon esimiehet pitivät sosiaalivirastoa asiantuntijaorganisaationa, jossa asiantuntijuus ilmenee muun muassa henkilöstön korkeana koulutuksena, tehtävien erityislaatuisena luonteena ja henkilöstön kehittymishalukkuutena. Tiina Suksen (2008) tutkielman tavoitteena puolestaan oli kartoittaa sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä esimiesten mahdollista vaikutusta sen toteutumiseen. Tutkielma toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Tutkielman johtopäätöksissä todetaan, että johtamiseen ja esimiestaitoihin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta esimiesten tulisi seurata, miten erilaisia kehittämissuhteita työstetään työyhteisössä. Lisäksi pro gradu – tutkielmia on tehty muun muassa johtamisesta sosiaalitoimessa (Aho 2004), henkilöstön motivoinnista sosiaalityön johtamisen välineenä (Haapala 2005) sekä sosiaalijohtajuudesta muutoksessa (Hauki & Jylhä 2008).

## **2.2 Kansainvälinen tutkimus**

Sosiaalialan johtamisen tutkimus on ollut aktiivista ja monimuotoista etenkin angloamerikkalaisissa maissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa johtamisen tutkimuksessa on vahva asema ja sen vaikutusvalta myös suomalaisiin johtamisparadigmoihin on ollut voimakas (Seeck, 2008, 200). Yhdysvaltalaiset tutkimukset ovat myös olleet kotimaisia tutkimuksia useimmin kohdistuneita tiettyihin sosiaalialan sektoreihin, kuten sosiaalityöhön. Yhdysvaltojen aktiivista roolia sosiaalialan johtamisen tutkimuksissa selittää esimerkiksi 1980-luvulla perustettu The National Network for Social Work Managers – verkosto, jonka taustalla oli joukko sosiaalityön johtamisesta kiinnostuneita pioneereja. Kansallisen verkoston tarkoituksena on jakaa ideoita, keskustella strategioiden kehittämisestä ja ennen kaikkea tarjota vertaistukea samoissa tehtävissä toimiville. Käytännössä järjestön tehtävänä on vahvistaa Amerikan sosiaalialan organisaatioita edistämällä, kannustamalla ja mahdollistamalla sosiaalityön johtajien erinomaisuutta. Verkosto järjestää niin johtamiskoulutusta kuin sosiaalityön johtajien sertifikaatteja. (Lyyra 2008, 14; Pekkarinen 2010, 16; Patti 2003.) Järjestön entinen presidentti Shelly Wimpfheimer on vuonna 2004 kirjoittanut verkoston määrittelemistä sosiaalityön johtajien pätevyysvaatimuksista artikkelin *Administration in Social Work* – lehteen. Wimpfheimerin (2004, 45–56) mukaan sosiaalityön

organisaatioille on ominaista, että niiden johtoon nousee usein organisaation sisältä. Johtajilla on siis kokemusta asiakastyöstä, mutta heidän johtamiskoulutuksensa on usein puutteellista. Näin ajaututaan tilanteeseen, jossa esimiehenä vasta-alkajien on tiedettävä mitä tehdä ja miten tehdä vain vähäisellä tuella ja koulutuksella. Wimpfheimer toteaa, että onnistunut sosiaalityön organisaatioiden johtaminen pitää sisällään laajan ja monipuolisen taitojen ja keinojen valikoiman. Nämä taidot ja keinot on mahdollista saavuttaa lisäämällä muodollista johtamiskoulutusta.

Administration in Social Work –lehdessä on julkaistu myös lukuisia muita sosiaalialan johtamiseen liittyviä artikkeleita. Pekkarisen (2010, 16) tekemän tutkimuskatsauksen mukaan lehdessä on yhdeksän vuoden aikana julkaistu peräti 31 aihetta käsittelevää artikkelia. Artikkelit sisältävät tärkeää tietoa sosiaalialan johtamisesta, mutta niiden sisällön soveltamisessa suomalaisen sosiaalialan johtamiseen on huomioitava maiden väliset yhteiskunnalliset ja kulttuuriset erot. Esimerkiksi Mor, Travis ja Bess (2004) julkaisivat lehdessä kyselytutkimuksen avulla toteutetun tutkimuksensa 200 sosiaalialan johtajan käytännön kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uran alkuvaiheen kenttätyökokemuksen vaikutus urakehitykselle ja tuottaa näin kehittämisehdotuksia sosiaalialan johtamiskoulutukseen. Tutkimuksessa todettiin, että sosiaalialan johtajat ohjautuvat johtamisrooliin ennemminkin sattumalta kuin tietoisien urasuunnittelun tuloksena. (Mt. 39–40). Myös Rino Patti (2003) käsittelee artikkelissaan näkemyksiään johtamisen tilasta sosiaalityössä sosiaalialan johtamisen koulutuksen sekä tutkimuksen historian kautta. Patti (2003, 6, 9) toteaa, että sosiaalialan johtamisen käytäntö ja koulutus ovat näivettymässä ja johtamisen nostaminen uuteen arvotukseen edellyttää panostusta sekä tutkimukseen, käytäntöön että koulutukseen. Khurana ja Nohria (2008) ovat tarkastelleet johtajien koulutusta kansainvälisesti.

Brittiläinen Veronica Coulshed (1990) käsittelee kirjassaan sosiaalityön johtamista käytännöllisistä näkökulmista. Coulshed perustelee syitä teokselleen sosiaalityöhön kohdistuvilla paineilla ja hän kritisoi sitä, että vaatimukset työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen ovat ajaneet sosiaalityöntekijät tuntemaan itsensä voimattomiksi työssään. Hän nostaa esiin muun muassa konfliktien ratkaisun ja vastuullisen vallankäytön teemat. Teos käsittelee myös sosiaalityöntekijöiden ajautumista esimiesasemaan ja sitä, että sosiaalityöntekijät eivät ole alun perinkään hakeutuneet alalle toimiakseen esimiehinä. Kirjassa kuitenkin painotetaan, että kaikkien sosiaalityöntekijöiden olisi hyvä tuntea hallintoa ja johtamista, jotta he voivat

kriittisesti tarkastella omaa toimintaorganisaatiota ja sen käytäntöjä. (Coulshed 1990, 1–3, 14, 105–118.)

Myös johtamistavat, tyyli ja taidot ovat olleet suosittuja kansainvälisten tutkimusten aiheita. Esimerkiksi Clark ym. (2008) ovat vertailleet käytännön työntekijöiden sekä henkilöstö- ja hallintojohtajien näkemyksiä hyvän johtajuuden ominaisuuksista ja tehtävistä lastensuojelun sosiaalityössä. Tutkimuksen tulosten mukaan johtamisen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin osaamista ja tuen antamista. Tuloksissa oli painotuseroja vastaajaryhmien välillä. Israelilainen Ruth Landau (2000) puolestaan tarkasteli haastatteleamalla kerätyn aineiston avulla sairaalan sosiaalityössä kohdattavia eettisiä kysymyksiä ja ongelmia sosiaalityöntekijöiden ja johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan johtavat sosiaalityöntekijät luottivat enemmän sisäiseen päätöksentekoon ja painottivat lakia päätösten perusteena. Sosiaalityöntekijät sen sijaan peilasivat kysymystä ulkoisesti ja pohtivat käytännön ja oikeuksien välisiä ristiriitoja johtavia enemmän. (Mt., 36.) Myös sosiaalialan substanssin ja johtamiselle asetettujen vaatimusten välistä yhteyttä on selvitetty (Preston 2008) ja sosiaalialan johtajien suhtautumista nykyisiin muutoshasteisiin analysoitu (Hopkins & Hyde 2002).

Johtamisen teorioihin liittyen Fisher (2009) on laatinut katsauksen motivaatio- ja johtamisen teorioihin ja tarkastellut, miten teorioita on sovellettu sosiaalityöhön johtamisen tutkimuksessa. Katsauksessa Fisher (2009) käsitteli muun muassa Maslow'n tarvehierarkiaa ja Hertzbergin kahden tekijän teoriaa. Fisher (2009, 347–348, 365) summaa, että teoriaan perustuva johtaminen lisää sosiaalityön vaikuttavuutta, mutta teorioiden soveltaminen niin käytännössä kuin tutkimuksessakin on vähäistä. Myös brittiläinen John Lawler (2007) on tarkastellut ihmisten johtamisen käsitteitä ja sen määrittelyn vaikeuksia sekä tarkoituksenmukaisuutta erityisesti sosiaalityössä. Artikkelissaan Lawler (2007, 133–138) toteaa, että kiinnostus sosiaalityön johtamista kohtaan on kasvamassa, mutta johtamisen tarkastelua vaikeuttaa käsitteen epämääräisyys sekä ristiriitainen soveltaminen sosiaalityössä. Lawler'n mielestä sosiaalityön johtaminen hyötyisi teemasta käytävistä keskusteluista sekä käsitteen selkeämmästä määrittelystä.

## 3 SOSIAALIALAN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani teoreettiseen osuuteen liittyen sosiaalialan johtamista julkisen sektorin johtamisen, johtamisteorioiden, sosiaalialan johtamiseen kohdistuvien vaatimusten ja esimiestyöskentelyn näkökulmista. Lisäksi määrittelen lähiesimiestyön sekä lähijohtamisen käsitteitä ja kuvaan lähiesimiestyötä teoreettisen aineiston valossa. Luvussa neljä käsittelen erikseen sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä, joiksi aiempiin tutkimuksiin perehtyminen nosti asiantuntijuuden johtamisen sekä tuloksellisuuden ja eettisyyden sosiaalialan johtamisessa. Huomioitavaa on, että osa lähteistä käsittelee sosiaali- ja terveysalaa kokonaisuutena, sosiaalihuoltoa tai sosiaalityötä, mutta tutkielmassani olen yhdistänyt nämä koskemaan sosiaalialaa yleisesti. Lisäksi aiemmat aihetta koskevat tutkimukset ovat painottuneet keski- ja ylemmän johdon tarkasteluun. Sen vuoksi suuri osa lähteistä ei varsinaisesti käsittele omaa näkökulmaani aiheeseen, mutta lähdeaineistosta voi tulkintani mukaan löytää yhtymäkohtia myös sosiaalialan lähiesimiestyöskentelyyn. Teoriaosuus on siis pitkälti yleistä kuvausta sosiaalialan johtamisesta julkisella sektorilla, jota peilaan pohdintaluvussa empiiriseen aineistoon ja pyrin kuvaamaan teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistelemällä sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta.

### 3.1 Julkisen sektorin johtaminen

Kunnallinen sosiaalialan johtaminen on ollut koko 2000-luvun rakenteellisesti ja toiminnallisesti perustavanlaatuisen muutosten keskellä. Organisaatiot muodostuvat uudentyyppisistä hyvinvointipalveluiden kokonaisuuksista ja sosiaalipalveluiden organisaatio- ja tehtävärakenteet ovat entistä selvemmin prosessiorganisaatioita. Muutoksilla ja uudistuksilla on vaikutuksensa myös johtamiseen esimerkiksi moniammatillisten toimintatapojen voimistuessa prosessiorganisaatioissa. Julkisella sektorilla tehtävän työn luonteesta ja demokraattisesta päätöksentekojärjestelmästä johtuen julkisen sektorin johtajien osaamisalueissa korostuvat poliittinen, tehtävä-, eettinen ja ammatillinen osaaminen. (Niiranen 2009, 84.)



Yksi julkisen sektorin toimintaan ja johtamiseen kohdistuneista merkittävimmistä muutoksista on ollut New Public Management (NPM) -ideologian liittäminen julkisten organisaatioiden toimintatapoihin. Uusi julkisjohtaminen on konkreettisten organisaatiomuutosten lisäksi myös kokonaan uudenvuorokainen tapa ajatella ja järjestää julkista hallintoa, joka pyritään muokkaamaan yrityksen muotoon esimerkiksi osittamalla tai ulkoistamalla toimintoja tai yksiköitä (Eräsaari 2006, 89). Patomäen (2005, 58) mukaan uusi julkisjohtaminen määrittelee uudelleen julkishallinnon olemuksen, tehtävän, tavoitteet ja keinot. Julkisen sektorin toiminta määritellään ”palveluiden tuottamiseksi” ja sille asetetaan samat menestyksen kriteerit kuin markkinayrityksille. Uuden julkisjohtamisen sanotaan tarkoittavan siirtymistä byrokraattisista ja standardoiduista palveluista kohti eriytyneimpiä käyttäjäystävällisiä ja joustavampia markkinoita. Perusperiaatteena on, että yksityinen on julkista toimintaa parempaa ja pysyvää toiminnassa on vain muutos. (Eräsaari 2006, 90–92.) Uuden julkisjohtamisen tarjoamat strategiat, kuten markkinointuminen, johtamiseen liittyvä kontrolli ja arvioinnin suorittaminen, muokkaavat myös sosiaalialan organisaatioita ja muuntavat sosiaalialalla työskentelevien ammatillista identiteettiä (Harris 2005, 6). Uusi julkisjohtaminen näkyy sosiaalialalla myös siinä, että palveluiden ostaminen laajenee ja kilpailuttaminen yleistyy. Kilpailuttamiseen liittyvät elementit sekä palvelun laadun ja vaikuttavuuden valvonta korostavat johtajan substanssiosaamista sekä talousjohtamisen taitoja aiempaa oleellisesti enemmän. (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003, 37.)

Uusi julkisjohtaminen on ollut avainasemassa julkisten palveluiden modernisoinnissa ja palveluiden muuttamisessa mitattavaksi, läpinäkyväksi ja joustavaksi (Lawler 2006, 128). Uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat ajatukset julkishallinnosta ammattina muiden joukossa ovat kuitenkin ristiriidassa perinteisen näkemyksen kanssa julkisen sektorin työntekijöistä yhteisen hyvän palvelijoina. Johtamistyön kannalta on myös huomioitavaa, että uusi tehokkuusajattelu on saattanut olla vieraampaa varttuneimmille sosiaalihuollon työntekijöille. Uudistuspyrkimysten on katsottu vähentävän hyvin tehdyn työn merkitystä näille yksilöille alistamalla heidät mittaamiselle ja tulosjohtamiselle. (Viitanen ym. 2007, 52, 56.) Niiranen (2002, 20) kritisoi, että uusi julkisjohtaminen on antanut vain vähän sijaa demokraattiselle päätöksenteolle. Erityisesti kunnassa tehtävässä sosiaalialan työssä toimitaan samanaikaisesti monella tasolla ja siinä kohdataan poliittisen päätöksenteon seurauksia ihmisten elämässä. Lisäksi toiminnassa toteutetaan poliittisissa prosesseissa tehtyjä ratkaisuja ja tuotetaan tietoa poliittisen päätöksenteon tarpeisiin. Sosiaalialan palveluiden erityispiirre on, että toiminnan strateginen päätösvalta on suurelta osin kuntien päättäjillä. Kunnallisen päätöksenteon vahvuutena voidaan pitää sitä, että se sallii voimavarojen suuntaamisen

väestön tarpeiden mukaisesti, mutta toisaalta kunnissa ei välttämättä aina ole riittävää asiantuntemusta erityiskysymysten ratkaisemiseksi. (Sosiaali- ja terveysalan... 2004, 12.) Lisäksi sosiaalialan päätöksentekojärjestelmissä tehdään yhä suurempia julkista taloutta ja verovarojen käyttöä koskevia ratkaisuja. Kokonaisuudessaan sosiaalialan politiikkasuhde kunnassa tehtävässä työssä on kaksijakoinen, mikä tarkoittaa pelkistettynä sitä, että sosiaalialan työ on yhtä aikaa poliittisen päätöksentekojärjestelmän toiminnallinen osa ja yrittää samanaikaisesti vaikuttaa tähän järjestelmään. Lisäksi sosiaalialalla tehtävä työ tuottaa jatkuvasti päätöksentekojärjestelmälle sen tarvitsemaa tietoa. Suhde yhteiskunnan demokraattiseen järjestelmään eli poliittiseen päätöksentekoon on siis kaksijakoinen. Tämä näkyy sosiaalialan työssä niin suorasti kuin epäsuorastikin. Työn reunaehdoissa kohdataan kunnassa lisääntynyt paikallinen autonomia sekä lisääntyvä valtakunnallinen riippuvuus ja näiden väliset jännitteet. (Niiranen 2002, 19, 21.)

### **3.2 Johtamisteoriat sosiaalialan johtamisessa**

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu organisaatio- ja johtamisteorioiden kautta. Teorioiden tuntemus on välttämätöntä johtamisen arkipäivässä, uudistuksissa ja alan tutkimuksessa. Johtaminen tapahtuu organisaatioissa, mikä tarkoittaa sitä, että johtaminen osaltaan muokkaa organisaatiota kuin myös organisaatio johtamista. Sosiaalialan organisaation ympäristö muodostuu eri sidosryhmistä ja sosiaalialan johtamisen käytäntöihin sekä organisaation rakenteeseen vaikuttavat monet tekijät, kuten palvelujen tarve ja resurssit. (Niiranen ym. 2010, 23, 28, 61.) Lisäksi organisaation edustaminen on yksi johtajan tehtävissä korostuva piirre (Niiranen 2009, 83). Suomalaisen sosiaalialan johtamisen kehitystä voidaan pitkälti kuvata julkisen sektorin johtamisen yleisillä kehityspiirteillä, mutta sosiaalialan tehtäväkenttä, toiminnan yhteiskunnallinen asema ja toimintamallien luonne ovat muokanneet sosiaalialan johtamisoppeja omanlaisiksiin. Myös klassiset organisaatio- ja johtamisteoriat ovat vaikuttaneet sosiaalialan johtamiseen ja käytäntöihin luultua enemmän. Tämän päivän suomalaisen sosiaalialan johtamisen taustalla on nähtävissä sekä byrokraatiateorian, tieteellisen liikkeenjohdon että ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksia. Sosiaalialan ammatillinen identiteetti ja toimintakenttä ovat kuitenkin muovanneet johtamiskäytäntöihin yksilöllisiä piirteitä. (Niiranen ym. 2010, 61, 65.)

Organisaatioteoriat kuvaavat lyhyesti määriteltynä sitä, miten organisaatio ja esimerkiksi erilaiset organisaatioryhmät toimivat. Muun muassa organisaatiokäyttäytymiseen keskittyvät teoriat ovat käyttökelpoisia muutoksen johtamisen tai johtamiseen liittyvien eettisten

kysymysten jäsentämisessä ja organisaatiososiologinen ajattelu auttaa hahmottamaan erilaisten johtamismallien suosiota vaihtelevissa taloudellisissa ja poliittisissa muutoksissa. Julkisen sektorin organisaatio- ja johtamisoppien juuret muodostuvat tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan sekä weberilaisen hallintoajattelun kokonaisuudesta. Weberilaisella hallintoajattelulla tarkoitetaan byrokraattista, lahjomatonta virkamieskuvaa sekä päätösten perustumista säädöksiin. Weberilaisen, eli byrokraattisen, organisaatioajattelun vaikutuksesta sosiaalialalla korostetaan tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Toisaalta perintönä on myös hierarkkisten rakenteiden jäykkyys, joustamattomuus ja heikko kyky uudistua. Byrokratiateorian merkityksen tämän päivän sosiaalialan johtamiselle voidaan sanoa kulminoituvan erityisesti johtajan legitiimin aseman saavuttamiselle, joka perustuu ennen kaikkea johtajan ammatilliseen kyvykkyyteen ja omaan johtamisosaamiseen. (Niiranen ym. 2010, 62, 66–70.) Byrokraattisuus mielletään arkipuheessa helposti negatiiviseksi ja Aaltonen (199, 122–123) toteaaakin, että byrokratiateoria on saanut julkishallinnon desentralisaatiovaatimusten ja – tavoitteiden myötä osittain kielteisen johtamismallin leiman.

Tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin merkitys julkisten organisaatioiden johtamisen kehityksessä on kiistaton. Taylorismi yhdessä weberilaisen byrokratiateorian kanssa on vaikuttanut vähintään välillisesti siihen, että tehokkuudesta on tullut yksi julkisen sektorin johtamiskeskustelujen pysyvistä elementeistä. Lisäksi nämä teoriat ovat vaikuttaneet merkittävästi myös ratkaisuihin, jotka liittyvät työtehtävien järjestämiseen, työnjakoon ja erikoistumiseen sosiaalialalla. Sosiaalialan organisointi- ja johtamismalleissa on säilynyt piirteitä, jotka voidaan luokitella tieteellisen liikkeenjohdon ideoita noudattaviksi, vaikka teorian perusajatukset vaikuttavat sosiaalialalle huonosti soveltuvilta. Tieteellinen liikkeenjohto korosti selkeitä ohjeita ja työn valvontaa. Myös eri työvaiheiden tarkka etukäteissuunnittelu töiden esteettömän toteutuksen turvaamiseksi oli olennaista. Sosiaalialan johtaminen on pyrkinyt voimakkaasta pois esimerkiksi autoritaarisuudesta ja alkanut korostaa muun muassa tiimityöskentelyä sekä työntekijöiden omaa oppimista ja vastuuta työstään. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus sosiaalialan organisaatioissa ja johtamisessa puolestaan näkyy siinä, että organisaatioiden johtamisessa kiinnitetään huomiota myös inhimillisiin tekijöihin. Sosiaalialan johtamiskäytännöissä on tunnistettavissa ihmissuhdekoulukunnan ajattelusta lähtöisin olevia piirteitä, jollaisena esimerkiksi sosiaalialan organisaatioiden itseymmärrystä toiminnastaan osana laajempaa hyvinvointipoliittista kenttää ja hyvinvointijärjestelmää voidaan pitää. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnan oppien ansiosta työ ja työn tekeminen alettiin ymmärtää tärkeäksi osaksi ihmisten elämän sisältöä. Työstä tuli itsensä

kehittämisen väline ja työyhteisöstä keskeinen osa ihmisten sosiaalista toimintakenttää. Johtamisen näkökulmasta tämä luo esimerkiksi johtamisen eettisyyteen ja kaikkien organisaatiossa työskentelevien tasapuoliseen kohteluun liittyviä osaamisvaatimuksia. (Niiranen ym. 2010, 71–74; Aaltonen 1999, 122–123.)

Uudella julkisjohtamisella oli oma vaikutuksensa sosiaalialan johtamisteorioihin. Sosiaalijohtamisen perinteinen kuva, niin kutsuttu poliittis-byrokraattis-professionaalinen malli sai neljännen ulottuvuuden uuden julkisjohtamisen mukaan tuomista managerialismista ja tulosjohtamisesta (Viitanen ym. 2007, 9). Tulosjohtaminen ei edusta mitään puhdasta tai täysin uutta organisaatiokoulukuntaa vaan siinä yhdistyvät tieteellisen liikkeenjohdon tehtäväsuuntautuneisuus, ihmissuhdekoulukunnan työntekijäsuuntautuneisuus ja kontingenssiteorian tilanneherkkyys. Tulosjohtaminen painottaa tavoitteenasettelua, voimavarojen oikein kohdentamista sekä työllä saavutettavia tuloksia. Tulosjohtamisesta on tullut julkisen sektorin johtamisen kehittämisen peruslinja niin kunta- kuin valtiotasolla. Tulosjohtamisen tavoitteena on byrokraattis-hallinnollisen määräysjohtamisen sijasta antaa johtajalle toimintavapautta delegoida vastuuta. Tulosjohtamisen tarkoituksena on myös kehittää organisaation toimintaa sen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaiseksi luottamalla johtajaan ja hänen kykyynsä kontrolloida omaa johtamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tulosjohtamisen on sanottu edistävän tuloksellisuuden arviointia, johon on liitetty ajatus sosiaalipalveluiden monipuolisemmasta tuottamisesta. Tulosjohtamisella on pyritty lisäämään myös tavoitehakuista toimintaa sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät ovat kuitenkin arvioineet tulosjohtamismallia liian talouskeskeiseksi. Tästä huolimatta tulosjohtaminen on osoittautunut ennakkokäsityksiä paremmaksi sosiaalitoimen johtamismenetelmäksi. Tänä päivänä tulosjohtaminen on edelleen käytössä, mutta sosiaalihuollon organisaatioissa on alettu puhua enenevässä määrin tasapainoisesta tulokortista (Balanced Scorecard) ja laatujohtamisesta. (Aaltonen 1999, 35, 71, 118, 123; Viitanen ym. 2007, 9, 13.)

Johtamisteorioissa on kautta aikojen näkynyt myös tietynlainen vastakkainasettelu *management* ja *leadership* – johtamisajattelujen välillä. Järvisen (2004, 45) mukaan on hyvä, että näille sanoille on vain yksi suomennos; *johtaminen*, sillä hänen mielestään johtaminen sisältää aina sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Viime vuosina johtamiskeskusteluissa onkin korostunut entistä enemmän kokonaisvaltainen johtajuus.

### 3.3 Sosiaalialan johtamisen määritelmät

Sosiaalialan johtaminen eroaa tavaroiden, tuotannollisen toiminnan ja monien palvelualojen johtamisesta siinä, että johdettavan toiminnan kohteena on ihminen ja hänen hyvinvointiinsa, sosiaaliseen toimintakykyynsä ja -ympäristöönsä liittyvät tarpeet. Johtamistyön määrittelyjen kirjo vaihtelee tarkastelukulmasta ja johtamistyölle asetetuista vaatimuksista riippuen, joten sosiaalialan johtamisen määritelmä rakentuu useista erilaisista näkökulmista sekä johtamiseen liittyvistä sisällöistä ja niiden merkityksistä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2004, 10–11.) Niirasen (2004, 230) mukaan johtamiselle esitetään harvoin aivan käänteentekevää uutta sisältöä vaan sen sijaan johtamisen määritelmät palaavat aina omaan aikakauteensa ja sen hetkiseen ympäristöönsä.

2000-luvulla sosiaalialan johtaminen määritellään moniulotteiseksi ja laajaa osaamista edellyttäväksi alueeksi, joka sisältää kokonaisuuden hallinnan, sosiaalialan perustehtävän, tavoitteisiin tähtäävän, strategisen johtamisen, henkilöstön ja työyhteisöjen johtajuuden. Lisäksi viimeisen vuosikymmenen aikana sosiaalialan johtamiselle on ollut ominaista osaamisen määrittelyjen muuttuminen ja samanaikaisesti tapahtuva toimintarakenteiden eriytymisen ja yhdistämisen prosessien vuorottelu. Myös poliittinen tulosvastuu, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys määrittelevät aikakautemme sosiaalialan johtajuutta ja johtamista. 2000-luvulla suurimmat sosiaalialan johtamista koskevat muutokset ovat olleet organisaation koon kasvu, yksityisen ja julkisen rajan ohentuminen sekä voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaikutukset, jotka osaltaan määrittelevät sosiaalialan johtamista. Sosiaalialan johtaminen liittyy kiinteästi johdettavaan perustehtävään sekä alalla työskenteleviin ihmisiin eli sosiaalialan johtaminen voidaan määritellä sekä asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Sosiaalialan johtamiselle ominaista on, että johdettavan työn erityispiirteet säilyvät, vaikka sosiaalialan perustehtävät voivat muuttua vuosien saatossa. (Niiranen ym. 2010, 5, 13–15, 20–21.)

Sosiaalialan johtajan työtä voidaan kuvata sosiaalisena prosessina, jota ohjaa ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, vaikka lainsäätäjät eli ministeriö, hallitus ja eduskunta luovatkin suunnan ja puitteet sosiaalialan johtamiselle ja palveluiden toteuttamiselle (Perho 2002, 104; Niiranen 2004, 231). Sosiaalialan johtaminen sisältää useita johtamistehtäviä, kuten henkilöstövoimavarojen ja prosessien johtamista, toiminnan ja talouden suunnittelua sekä kehittämis- ja verkostojohtamista. Sosiaalialan johtaminen voidaan määritellä myös erityisasiantuntijuuteen kiinnittyväksi moniulotteiseksi johtamisosaamiseksi, joka pitää sisällään johtajan eritasoiset ulottuvuudet strategisen johtamisen tasolta aina asiakastyön

prosessien johtamiseen. (Johtamisella laatua... 2009, 30.) Sosiaalialan johtamiseen liittyviä strategisia taitoja, kuten toimintaverkostojen hallintaa ja suunnitelmallisuutta, pidetään osallisena siihen, millaiseksi sosiaalipalvelut kehittyvät ja miten sosiaalialan johtaminen määritellään. Johtamisen strategiset taidot myös vaikuttavat siihen vastaavatko sosiaalipalvelut suunnitellulla tavalla asiakkaiden tarpeisiin vai jäävätkö jonkun asiakasryhmän tarpeet huomiotta, palvelut vajaiksi tai katvealueelle. (Niiranen 2009, 83.)

### **3.4 Sosiaalialan johtamiseen kohdistuvat vaatimukset**

Sosiaalialan johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuu useita erilaisia vaatimuksia tarkastelunäkökulmasta riippuen. Vaatimukset myös osaltaan määrittelevät sosiaalialan johtamista. Sosiaalialan johtamisen kohde on laajempi kuin mihin on totuttu ja johtamiseen kohdistuu paljon odotuksia. Johtamisen odotetaan tukevan organisaation perustehtävää ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen edellytetään vastaavan jatkuviin ympäristön, yhteiskunnan ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin. Johdon on myös tunnistettava, että kaikkia tarpeita ja palveluita ei pystytä tyydyttämään vaan johdon odotetaan ja sen on kyettävä tekemään valintoja resurssien kohdentamiseksi. Yleisesti toiminnan tasolla myös paikalliset poliittiset ja taloudelliset linjaukset asettavat johtamiselle erilaisia vaatimuksia kuin valtakunnan sosiaalipoliittiset toimintaohjelmat ja toimintasuositukset (Niiranen, 2004, 228). Lisäksi huomioitavaa on, että talouden johtaminen asettaa reunaehdot kaikelle johtamiselle (Niiranen ym. 2010, 46). Talouden asettamat vaatimukset näkyvät käytännössä esimerkiksi siinä, että kaikkea toimintaa on perusteltava rahalla, mikä puolestaan edellyttää johtajalta taloushallinnon kielen hallintaa (Torppa 2002, 58). Yksittäiseltä johtajalta odotetaan myös näkyvää ja kuvattavissa olevaa johtamisosaamista sekä tukea perustehtävälle. Lisäksi johtajan edellytetään noudattavan perustehtävälle ominaisia arvoja ja eettisyyttä sekä omaavan ammattijohtajan taidot ja osaamisen. (Niiranen ym. 2010, 5, 14, 48; Niiranen 2004, 229.)

Organisaation sisällä sosiaalialan johtajan odotetaan olevan yleisjohtaja, joka antaa tilaa työntekijöiden osaamiselle kun taas organisaation ulkopuolella asetelma muuttuu siten, että johtajan odotetaan olevan ennen kaikkea oman alansa erityisasiantuntija (Niiranen 2004, 231). Sosiaalialalla oleellinen johtajuuteen kohdistuva odotus on oman alansa substanssiosaaminen, jonka voisi määritellä yksilön ydinosaamiseksi, tehtävässä vaadittavaksi ammatilliseksi tietotaidoksi. Työntekijöille on tärkeää, että johtaja on oman alan ammattilainen, joka pystyy puhumaan samalla kielellä ja samassa viitekehysessä kuin perustehtävää toteuttavat

työntekijät (Torppa 2002, 58). Sosiaalialan johtajat ovat useissa tapauksissa työskennelleet ennen esimiestehtäviin siirtymistä saman työyhteisön työntekijänä, jolloin siirtyminen asiantuntijasta asiantuntijoiden johtajaksi edellyttää myös omien ammatillisten tavoitteiden ja ensisijaisuuksien tarkistamista (Niiranen 2004, 232). Asiantuntemus on tärkeä edellytys myös toimintaympäristön muutostarpeiden hahmottamisessa, jäsentämisessä ja kyvyssä luoda muutosta sekä arvioidessa toiminnan tuloksellisuutta (Johtamisella laatua... 2009, 30). Myös laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (2005/272) asettaa omat vaatimuksensa hallinnollisissa ja ammatillisissa johtotehtävissä toimivien kelpoisuudesta edellyttäessään johtajalta ylempää korkeakoulututkintoa, alan tuntemusta sekä riittävää johtamistaitoa.

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista säädetty laki ei kuitenkaan kohdistu juuri substanssiosaamiseen eikä määrittele, millainen johtamiskoulutus tuottaisi riittävän osaamisen, joka puolestaan takaisi riittävän johtamistaidon. Esimerkiksi sosiaalihuollon johtajista 81 prosenttia on suorittanut korkeakoulututkinnon, johon lasketaan niin ammattikorkeakoulu- kuin yliopistotason tutkintokin. (Johtamisella laatua... 2009, 23, 64.) Mäntysaaren (2006, 124) mukaan sosiaalityöntekijöiksi valmistuu vuosittain noin 160 henkilöä, mutta sosiaalityön yliopistokoulutuksiin liittyy opintojaksokuvauksia tarkastelemalla vain harvoin johtamisen opintoja, vaikka sosiaalityön koulutuksen saaneet kuitenkin toimivat johtajina (Niiranen 2004, 230). Lisäksi Niiranen (2004, 226) on kiinnittänyt huomiota siihen, että alan työpaikkahakemuksissa kokemusta tai erillistä johtamiskoulutusta ei useinkaan edellytetä. Johtamisen sanotaan kuitenkin olevan ammattirooli, jonka muodostumiseen johtamisosaamisen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi vaikuttaa olennaisesti myös ammatillinen koulutus. Sosiaalialan johtamisessa tarvitaan vahvaa ammatillista asiantuntemusta johtamistyön yleisten taitojen rinnalle. Näin ollen eri johtamisroolien ja ammattialojen vaateet tulisi ottaa huomioon koulutuksessa. Myös sosiaalialan haasteisiin vastaaminen edellyttää monipuolista yhteiskuntatieteellistä osaamista sekä moniammatillista ja monialaista yhteistyötä ja johtamisosaamista. Monitoimijuus rakennetaan ennen kaikkea ammattialan peruskoulutuksessa. Johtamisen kaikkine ulottuvuuksineen tulisikin näkyä sosiaalialan koulutussisällöissä nykyistä paremmin. Tällä tavoin voitaisiin varmistua siitä, että alalle valmistuvat ymmärtävät johtamisen moninaisuuden ja ylipäätään pitäisivät esimiestehtäviä kiinnostavina. (Johtamisella laatua... 2009, 30, 57.)

Sosiaalialan ammattilaisten eettinen velvollisuus hankkia hyvä ammatillinen tietopohja ja uudistaa osaamistaan jatkuvasti koskee myös alan esimiehinä toimivia (Johtamisella laatua... 2009, 20). Niirasen (2004, 227) mukaan sosiaalialan johtajat hakeutuvat johtamiskoulutuksiin, mutta käytännössä koulutusten resursointi tai niiden arvostaminen kunnissa on puutteellista. Johtaminen kuitenkin heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään, jolloin johtamiseen ja johtajan taitojen ylläpitämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Oleellista olisi, että työnantajat suhtautuisivat myönteisesti johtamiseen liittyvien valmiuksien kehittämiseen. Johtamiseen liittyvä täydennyskoulutus tulisi suunnata esimiestehtävissä jo toimiville tai aloitteleville esimiehille ja tärkeää olisi varmistaa, että opiskelu näissä tapauksissa voisi tapahtua työn ohella. Johtamisvalmiuksien kehittämisen tukemisella ja täydennyskoulutusmahdollisuuksilla on merkittävä vaikutus niin johtajiksi rekrytoimisessa kuin myös tehtäviin sitoutumisessa. (Johtamisella laatua... 2009, 58.)

### **3.5 Johtajuus ja esimiestyöskentely**

Nurmi (2000, 9) määrittelee johtajan tarkoittamaan henkilöä, jonka tehtävänä on päättää ja vastata siitä, mitä tehdään ja saada se, mitä on päätetty, tehdyksi muiden avulla. Lisäksi Nurmen (mt.) mukaan esimiehelle kuuluvat ne asiat, joita muut eivät kykene hoitamaan. Hän (mt. 49) pitää myös esimies-alaissuhdetta keskeisenä kaikessa johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä. Esimies-alaissuhde on osa johtamispätevyyttä, joka on kokonaisuudessaan usean eri tekijän yhteissumma. Taitava johtaja huolehtii sekä omien johtajan taitojensa kehittämisestä että työntekijöiden osaamisesta ja organisatorisesta oppimisesta. Johtajan itsensä on oleellista tunnistaa ne oman toimintansa mekanismit, jotka vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, vastuunottoon tai haluun kehittää omaa työtään. (Niiranen 2004, 230.) Ominaista johtajuudelle ja esimiestyölle on nopea työtahti sekä tauoton, määrällisesti ja ajallisesti jatkuva, koskaan valmistumaton työskentely. Johtajat myös joutuvat toimimaan lyhytjänteisesti ja rientämään ongelmasta toiseen, vaikka samalla heidän odotetaan toimivan systemaattisen ongelmanratkaisijan tavoin. (Nurmi 2000, 9.) Ristiriitaisista odotuksista huolimatta johtajan tulisi olla oman joukkonsa ”lipunkantaja” ja johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina pidetäänkin myönteisyyttä, rohkeutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja verbaalista lahjakkuutta (Torppa 2002, 58, 60).

Suomalaisen johtamisen vahvuuksina pidetään rehtiä ja suoraa henkilökohtaista toimintaa ja sitoutumista työhön. Johtamistoiminnassa arvostetaan nopeita päätöksiä, käytännön työn



tuntemusta, vastuun jakamista ja hyvää esimerkkiä (Viitanen ym. 2007, 57). Modernissa uudistuvassa organisaatiossa johtamistyön vaatimukset kasvavat eikä enää riitä, että esimies ylläpitäisi tiettyä valta-asemaa tai antaisi ohjeita ja määräyksiä. Johtajan pitää olla lähellä työntekijöitä, mutta siitä huolimatta tarpeeksi kaukana, jotta hän pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Esimiestyöskentelyssä on myös huomioitavaa, että yksittäiset työntekijät tarkastelevat työpaikan asioita usein henkilökohtaisista lähtökohdistaan, mutta esimiehen olisi katsottava toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin ja edustettava työnantajan intressejä. (Järvinen 2004, 54; Järvinen 2006, 22.)

Esimiestyöskentelyn toimintakentän muodostaa laaja asioiden ja ilmiöiden muodostama kokonaisuus, johon kuuluvat niin budjettiraamit, kirjalliset ohjeistukset, organisaation strategia ja johtamisjärjestelmä kuin myös fyysiset toimintatilat (Viitanen ym. 2007, 11). Järvisen (2006, 22) mukaan esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on jatkuvasti kirkastaa ja konkretisoida työyhteisön perustehtävää. Hyvään esimiestäitöön kuuluu kyky tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja sekä haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. Toimivaan esimiestyöskentelyyn liittyy myös esimiesvastuiden ja – tehtävien selkeä määrittely. Organisaatioiden johtamisrakenteiden monimutkaistuessa on myös entistä tärkeämpää huolehtia valta- ja vastuusuhteiden selkeydestä. Esimiehen vallankäyttö ja auktoriteettina oleminen ovat kuitenkin usein vaiettu asia. Etenkin sosiaalialalla esimies voi helposti ”sulautua” yhdeksi työntekijäksi, jolloin valta- ja vastuukysymykset voivat olla epäselviä. Esimies on joka tapauksessa valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta ja esimiehen auktoriteetti perustuu ensisijaisesti hänen asemaansa organisaatiossa. Esimiesasemaa ei kuitenkaan vain anneta vaan se pitää myös ottaa ja ansaita. Jokaisen esimiehen haaste on vähitellen löytää kypsä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteensa ja valtaan. Olennaista on, että esimies arvostaa itseään johtajana, uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa sekä kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla työntekijöitä kuunnellen ja heitä arvostaen. (Järvinen 2006, 13, 19–31, 39.)

### **3.6 Lähijohtaminen sosiaalialalla**

Ajatus esimiesaseman ansaitsemisesta ja ottamisesta vaikuttaa ristiriitaiselta ajatellen sosiaalialan lähiesimiehiä, jotka ovat esimerkiksi Järvisen (2006, 13–39) mukaan tyypillisesti ennemminkin ajautuneet lähiesimiestehtäviin perustehtävän parista. Tosin on sanottu, että

lähijohtajien urakehitys on muuttumassa. Lähijohtajaksi päädytään usein sijaisuuksien ja urakierron kautta, mutta myös asiantuntijuuden ja aktiivisen itsensä markkinoinnin avulla. (Teleranta 1999, 10; Viitanen ym. 2007, 29). Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 12) määrittelevät lähijohtamisen yhdeksi johtamisen erityisalueeksi. He myös konkretisoivat, että ylimmällä johtotasolla vastataan organisaation kokonaistoiminnasta ja kehittämisestä, keskijohdossa oman yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta, kun taas lähijohto vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lähiesimiehet työskentelevät siis lähellä palvelujen käyttäjiä eli asiakkaita, mutta ovat samanaikaisesti henkilöstön kanssa toteuttamassa oman työyksikkönsä perustehtävää. Lähijohtaja johtaa omaa työyksikköä, jossa voi olla muutamasta muutamaankymmeneen työntekijää. Lähijohtajan voi määritellä myös johtavan käytännön ja arjen toimintaa organisaatiossa ja hän on myös työntekijä, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtajien vastuulle kuuluvat esimerkiksi palvelujen tuottaminen, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä asiakkaiden välittömiin tarpeisiin vastaaminen. Lähiesimiehen asema organisaatiossa on yleensäkin lähellä sitä työtä, jota varten palveluja tuottava yksikkö on ylipäänsä olemassa. Lähijohtajien asemaa voidaan pitää myös kaksinaisena, sillä he kuuluvat omaan yksikköönsä, mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään yhdessä ylimmän, keski- ja poliittisen johdon kanssa. (Mt., 12, 19.)

Lähijohtajan nimikkeenä voi olla esimerkiksi johtava sosiaalityöntekijä, yksikön esimies tai palvelujohtaja (Reikko ym. 2010, 31). Lähijohtajan vastuulla oleva yksikkö on yleensä toiminnan etulinjassa, jossa kohdataan organisaation työntekijät ja sen asiakkaat omine avuntarpeineen (Miettinen 2005, 263). Viitanen ja Lehto (2005, 127) määrittelevät, että lähijohtaja toimii usein yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan keskiössä ja joutuu työskentelemään ”puun ja kuoren välissä” vastatessaan asiakkaiden tarpeisiin ja välittäessään työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin organisaatiossa. Lähiesimiehen on sanottu myös työskentelevän eräänlaisena linkkinä ylemmän johdon näkemysten ja työntekijöiden jokapäiväisen työnteon välillä. Organisaation missiot, visiot ja strategiat muuttuvat lähijohtamisessa käytännön toiminnaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa (Reikko ym. 2010, 30). Lähijohtajien tehtäviin kuuluu harvemmin strategioiden suunnitteluun ja määrittelyyn liittyvä työ, mutta heidän on oltava perillä näistä ja saatava ne toteutumaan yhdessä työntekijöiden kanssa yksikön perustyössä. Tämän vuoksi lähijohtajien voidaan sanoa olevan vastuussa sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttamisesta omissa yksiköissään (Miettinen 2005, 263).

Lähijohtajien työalueet voidaan jakaa asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä asiakastyöhön (Viitanen ym. 2007, 20–21). Isosaari (2006, 48) määrittelee lähijohtamisen olevan luonteeltaan lyhyttempoista, vaihtelevaa ja sirpaloitunutta. Lähijohtamista leimaa jatkuvat keskeytykset, koska työssä etusijalla ovat työprosessien sujuvuus sekä välttämättömät toimenpiteet. Lähijohtajien työnkuvaa ei sen sijaan ole määritelty kovin tarkasti, sillä se muodostuu yhtälailla organisaation tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen kuin myös henkilökohtaisen koulutuksen ja kokemuksen myötä (Reikko ym. 2010, 34). Tämän päivän lähijohtajan työstä on sanottu, että siihen kuuluu aikaisempaa enemmän työskentelyä moniammatillisissa verkostoissa ja tiimeissä. Lähijohtamista haastaa osaavan työvoiman saatavuus ja jaksaminen sekä myös sopivan ammatillisen välimatkan säätely. Lähijohtaja ei voi sitoutua liiaksi työyhteisön sisäisiin ryhmäprosesseihin vaan hänen on säilytettävä harkittu etäisyys ja objektiivisuus suhteessa eri työntekijäryhmiin, jotta hän pystyy muodostamaan käsityksen työn kokonaisuuksista. (Lönqvist 2000, 50; Reikko ym. 2010, 42.)

Huomionarvoista on, että tyytyväisyys lähiesimiesten johtamistapaan on tyypillisesti yleisempää kuin koko johtamiseen eli lähiesimiehen vaikeudet johtaa työskentelyä ymmärretään paremmin kuin ylemmän johdon. Tyytyväisyys toiminnan johtamiseen on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkittävää. Keskeinen tyytyväisyyttä tuottava tekijä on johtamisen koettu oikeudenmukaisuus, mikä voi olla seurausta muun muassa juuri siitä, että lähiesimies on usein tehnyt itse samaa perustyötä kuin muut työntekijät. Tästä huolimatta lähiesimies joutuu usein epäkiitolliseen asemaan, sillä esimerkiksi taloudellisten näkökohtien ymmärtäminen ja huomioiminen kaikessa työtoiminnassa on työntekijöille usein vaikea asia. Usein käy niin, että se, mikä olisi työntekijöiden mielestä hyvää tai tarpeellista, ei välttämättä ole taloudellisesti mahdollista tai järkevää. Asiakaslähtöinen ajattelutapa on voitu sisäistää niin vahvasti, että henkilöstö haluaa palvella asiakkaita kustannuksista piittaamatta. Esimiehen haastavana tehtävänä on näin ollen tasapainoilla niin taloudellisten tehokkuus- ja tuottavuusvaatimusten kuin työntekijöidenkin odotusten ja vaatimusten välillä.

Johtamistyössä on osattava yhdistää erilaisia odotuksia ja hallittava sekä-että – näkökulma. Lähiesimiehen on toimittava esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille ja hänen on muun muassa organisoitava työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita. Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia työn ja toiminnan jatkuvuudesta sekä tehdä hankaliakin päätöksiä. Lähiesimiehen on oltava läsnä kahdella eri tavalla: hänen on kyettävä säilyttämään herkkyytensä ja kykynsä kuunnella sekä samaan aikaan pystyttävä tehokkaaseen, nopeaan toimintaan ja saatava hyviä tuloksia aikaan. Tämän vuoksi lähiesimiehet tarvitsevat tuen ja arvostuksen työlleen. Mikään

työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Lähiesimiehellä tulee olla mahdollisuus ja keinot ylläpitää selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Tavoitteiden saavuttaminen takaa työmotivaatiota sekä mahdollistaa iloa ja halua tehdä työtä. Sen vuoksi lähiesimiehen ammatillinen rooli ja se, että hän toimii tehtävässä avoimesti, rehellisesti ja tasapuolisesti on olennaista hänen oman sekä koko työyhteisön jaksamisen kannalta. Ammatillisesta roolista käsin lähiesimies kykenee rajaamaan työtään ja siihen liittyviä tehtäviä ja vastuuta. (Rasanen 2009, 63–66.)

## 4 SOSIAALIALAN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET

### 4.1 Asiantuntijuuden johtaminen

Sosiaalialan lähiesimiestyöskentelyä raamittaa vahvasti asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden johtaminen. Sosiaalihuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja sosiaalipalvelut koostuvat asiantuntijatyöskentelystä, joka on perusluonteeltaan ohjaavaa ja neuvovaa. Asiantuntijuudesta puhuttaessa teoria käsittelee usein myös osaamista ja sen johtamista. Asiantuntijuus ja osaaminen liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Sosiaalialalla alan substanssiosaaminen korostuu ja asiantuntija toimii pitkälti intuiutionsa ja kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta. Tietyn substanssin vahva hallitseminen ja sille rakentuva asiantuntijuus ovat ammatillisuuden ydintä. Tämän vuoksi johtamisen merkitys on ollut asiantuntijoiden johtamisessa enemmän taka-alalla. (Viitanen ym. 2007, 15; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 200–201.) Asiantuntijuuden johtamiseen liittyen on sanottu, että hyvän johtajuuden lähtökohtana ei enää ole tarve tietää enemmän kuin työntekijät tietävät (Ropo ym. 2005, 20). Asiantuntijoiden johtaminen liittyy voimakkaasti työn sisältöön ja esimiehen kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella (Sipilä 1991, 56). Sosiaalialan esimiehille on yleistä vahva oma ammatillinen tausta ja työhistoria perustehtävän parissa. Ammatillisuutta edustava johtaja on kohonnut oman alansa erityisosajasta esimiesasemaan, joka hallitsee toimialansa sisällön (Aaltonen 1999, 104). Asiantuntijuuden johtamista voidaan pitää myös kollektiivisena johtamisena ja vuorovaikutteisena toimintana, jossa johtaminen ja asiantuntemus ovat sidoksissa toisiinsa (Eriksson 2006, 124).

Asiantuntijuuden johtaminen määritellään laajemmaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa ja kokemusta, mitä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa (Ollila 2008, 17). Ylhäältä saneleva tai kontrolloiva johtamistyyli ei toimi asiantuntijuutta ja asiantuntijoita johdettaessa. Järvinen (2001, 28) onkin pohtinut, miten asiantuntijoita pitäisi ylipäänsä johtaa. Toisaalta asiantuntijat haluavat toimia itsenäisesti, mutta toisaalta he tarvitsevat esimiestä voidakseen toimia tavoitteellisesti ja järjestäytyneesti. Esimiestyöskentelyssä on huomioitavaa, että asiantuntijuuteen liittyy paljon henkilökohtaista autonomiaa, mikä tekee asiantuntijuuden johtamisesta vaativaa ja hienovaraista (Viitanen ym. 2007, 14). Sipilä (1991, 89) pitää asiantuntijoiden johtajaa enemmänkin innostajana ja

motivoijana, jonka tehtävänä on saada työntekijät sitoutumaan työhönsä niin, että he luovuttavat vapaaehtoisesti mahdollisimman suuren osan energiastaan työpaikan hyväksi. Asiantuntijuuden johtaminen edellyttää hyvää yhteistyötä henkilöstön kanssa, toimivaa vuorovaikutusta sekä osaamisen ja oppimisen tukemista. Lisäksi esimiestyöskentelyssä tulee näkyä esimiehen oma motivoituneisuus ja oman ammattitaitonsa ylläpitäminen (Ollila 2008, 28).

Seppänen-Järvelä ja Juth (2003, 201) tuovat esiin myös huomion siitä, että hallinnollinen johtajuus voi joutua ristiriitaan professionaaliseen tietoon perustuvan johtajuuden kanssa. Sosiaalialan lähiesimies on tällaisessa tilanteessa yhteen sovittajan roolissa; toisaalta hän vastaa siitä, että työyhteisö toimii hallinnollisten normien puitteissa ja toisaalta hänen tehtävänä on johtaa ammatillista työtä, johon asiantuntijuus ja substanssiosaaminen kiinnittyvät vahvasti. Lähiesimiehen monisuuntaisesta roolista huolimatta lähiesimiehen työ voidaan määritellä nimenomaan ammatillisen työn johtamiseksi. Kananoja ym. (2007, 205) määrittelevät ammatillisen työn johtamisen vastaamiseksi käytännön toiminnan tuloksellisuudesta, mikä edellyttää lähiesimieheltä hyvää sosiaalialan ammatillista osaamista sekä johdetun alueen erityisasiantuntemusta. Lähiesimiehen työ on osa strategista johtamista, sillä organisaation vision ja päämäärien selkiyttäminen tarjoaa kiintopisteet osaamisen määrittelyille, suunnittelulle ja kehittämiselle.

## **4.2 Tuloksellisuus sosiaalialan johtamisessa**

Julkishallinnon tuloksellisuusvaatimukset liittyvät uudelle julkisjohtamisellekin ominaiseen tuottavuusvaatimukseen, jossa keskeisellä sijalla on pyrkimys tuottaa enemmän pienemmillä resursseilla. Yleisellä tasolla tuloksellisuus tarkoittaa voimavarojen käytön oikein suuntaamista ja se voidaan jakaa sisäiseen tuloksellisuuteen, jossa asiat tehdään oikein, ja ulkoiseen tuloksellisuuteen, jossa tehdään oikeita asioita. (Nurmela 1993, 4–5.) Tuloksellisuudesta on Suomessa keskusteltu 1980-luvun puolivälistä lähtien. Käsite rantautui Suomeen anglosaksisen tutkimuksen sekä suomalaisen kehittämissäätöpolitiikan vaikutuksesta ja se pohjautuu teoriaan julkishallinnon ja poliittisen järjestelmän toiminnasta avoimena järjestelmänä, jossa huomio kohdistuu poliittis-hallinnollisiin vaikutusketjuihin, palvelujen loppukäyttäjiiin ja kansalaisiin. Tuloksellisuus jakautuu eri osa-alueisiin, joiden perustana on brittiläisperäinen kolmen E:n malli: *economy – taloudellisuus, efficiency – tuottavuus, ja effectiveness – vaikuttavuus*. Osa-alueisiin sisältyy muun muassa niin julkisen organisaation tuotosten ja panosten suhteen optimaalisuus kuin myös poliittisesti asetettujen tavoitteiden

saavuttaminen. (Vakkuri 2009, 16.) Verorahoitteisessa toiminnassa käsitteet ovat edellä esitetyn mukaisesti hierarkkisessa järjestyksessä niin, että toiminnassa on ensimmäisenä huomioitava taloudellisuus. Tuloksellisuuskäsitysten taustalla on jo parin vuosikymmenen ajan pysynyt panos-tuotos -malli, joka tarkoittaa sitä, että julkisen hallinnon tehtävänä on järjestää kansalaisten verovaroilla hankituilla voimavaroilla eli panoksilla palveluja eli tuotoksia kansalaisille. Vaatimus taloudellisuuteen ohjaa käyttämään rajallisia voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla kansalaisten rajattomien tarpeiden tyydyttämiseen. Tuloksellisuus voidaan määritellä myös organisaation toiminnan rationaaliseksi päämääräksi ja sitä voidaan lähes verrata onnistumista tarkoittavaksi käsitteeksi. (Meklin 2009, 31, 35, 47, 50.) Perhon (2002, 106) mukaan tuloksellisen toiminnan pohjana on oltava selkeät ja sisäistetyt yhteiset tavoitteet. Tuloksellisuudelle ei kuitenkaan voida rakentaa yleispäteviä, kaikkiin organisaatioihin sopivia mittareita (Nurmela 1993, 5). De Brujin (2002, 3) myös kritisoi tuloksellisuuden määritelmää siinä mielessä, että tuloksellisuuden mittaaminen ei tee oikeutta julkisten organisaatioiden toiminnalle.

Sosiaalialan sanasto (2006) määrittelee sosiaalialan tuloksellisuuden menetelmäksi toimia tehokkaasti, taloudellisesti ja laadukkaasti. Työn kohteen näkökulmasta tuloksellisuudessa korostuvat vaikuttavuus ja laatu, kun taas hallinnon näkökulmasta sosiaalialan tuloksellisuus korostaa taloudellisuutta ja tuottavuutta. Viime vuosina tuottavuuteen liittyvät tavoitteet, joita kuvataan usein määrällisinä mittasuoritteina tai toimenpiteinä, ovat yleistyneet julkishallinnon piirissä. Tuloksellisuus sosiaalialalla on kuitenkin haasteellista. Toisaalta tuottavuustavoitteet ja niiden mittarit ovat talouden hallinnassa tarpeellisia välineitä, mutta ne eivät kuitenkaan kerro esimerkiksi sosiaalityön vaikutuksista organisaation mission toteuttamisessa. (Kananaja 2008.) Lisäksi haastavaa on, että usein yleinen mielenkiinto kohdistuu enemmän sosiaalitoimen menojen ylityksiin kuin alalla saavutettuihin työn tuloksiin (Torppa 2002, 55). Sosiaalialan olisi osoitettava olevansa tehokas, jotta se voisi selviytyä ja menestyä nykyisessä poliittisessa ilmapiirissä (Bamford 2002, 22).

2000-luvulla suurimmat sosiaalialan johtamiseen kohdistuvat muutokset ovat olleet organisaatioiden kokojen kasvun lisäksi voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset (Niiranen ym. 2010, 20). Johtamisen odotetaan parantavan organisaation tuloksellisuutta sekä työyhteisön hyvinvointia (Niiranen 2009, 88). Sosiaalialan tuloksellinen hoitaminen vaatiikin esimieheltä kykyä strategiseen ajatteluun ja ajoittain nopeaa päätöksentekokykyä. Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen on myös oleellista ja esimiehen on lisäksi osattava priorisoida rajallisia resursseja. (Heinonen 2002, 23.)

Strategisen työotteen lisäksi tuloksellisen ja toimintakykyisen palvelujärjestelmän kehittäminen edellyttää sosiaalialan esimieheltä vankkaa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja kuntatalouteen liittyvää osaamista. Sosiaalialan johdon on myös hallittava alan substanssiosaaminen ja kyettävä toiminnan taloudellisen tehokkuuden arviointiin. (Johtamisella laatua... 2009, 30.) Torppa (2002, 58) pitää tuloksellisuuden arviointia hyvänä johtamisen työkaluna, sillä arviointi pakottaa problematisoimaan asioita uudella tavalla ja ajattelemaan toimenpiteiden vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Lisäksi tuloksellisuuden arviointi on Torpan mukaan helpottanut sosiaalialan vaikutusten kuvaamista hallinnolle. Sosiaalialan esimiehillä on myös olennainen tehtävä huolehtia siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä työssään edellytetään. Näin työntekijät pystyvät suorittamaan tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä ja siten myös edistävät työyhteisön tuloksellisuutta. (Arvot arjessa 2005, 8.)

### **4.3 Eettisyys sosiaalialan johtamisessa**

Suomessa julkisen palveluntuotannon lähtökohtia ovat laatu, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus. Lisäksi julkisen hallinnon pitäisi olla avointa, läpinäkyvää ja responsiivista. Näiden ominaisuuksien toteutuminen edellyttää eettisten vaatimusten täyttämistä. (Sinkkonen 2009, 73.) Etiikka tarkoittaa asioiden hyvyyden ja tekojen oikeellisuuden arvioinnin periaatteita ja etiikan voidaan katsoa olevan yhdistelmä hyveestä, velvollisuudesta ja yhteisestä hyvästä (Arvot arjessa 2005, 7; Sinkkonen 2009, 73). Yleisesti määritellen etiikasta voidaan puhua, kun pohditaan käyttäytymisen normeja ja standardeja ja sitä, mikä on oikein ja väärin tai hyvää ja huonoa (Banks 2006, 5).

Sosiaalialan eettisiä periaatteita ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämänhallinta, syrjäytymisen poistaminen, syrjinnän ja väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen ja osallisuus sekä itsemääräämisoikeus (Arki, arvot,... 2005, 7–9; Niiranen ym. 2010, 118–119). Banksin (2006, 27) mukaan on oleellista, että eettiset periaatteet erotetaan säännöistä, jotka ovat tarkempia ja tiukempia liikkuma-alaltaan. Sosiaalialalla etiikka ja sen vaatimukset korostuvat, sillä työ on eettisesti herkkää sosiaalipalveluiden turvatessa niin arkielämän sujumista kuin sitä kautta myös yhteiskunnan toimintaa (Niiranen ym. 2010, 9). Sosiaalialan työn eettiset periaatteet ja arvot koskevat asiakastyötä, mutta käytännössä myös alalla tehtävän työn kaikkia tasoja, eri tehtäväalueita ja ammatillisia yhteistyösuhteita. Sosiaalialan työ ja yhteiskunnallinen tehtävä perustuvat



arvoihin ja lähtökohtana on jokaisen ihmisen yhtäläinen ihmisarvo. (Johtamisella laatua... 2009, 20.)

Sosiaalialan arvoja kuvaa sosiaalietiikka, joka tutkii esimerkiksi yksilön asemaa yhteiskunnassa, yhteiskunnan instituutioiden toimintaa, yhteiskunnallista päätöksentekoa ja politiikkaa, sosiaalisia rakenteita sekä ihmisten oikeuksia ja velvollisuuksia yhteiskunnan jäsenenä (Niiranen ym. 2010, 116). Organisaation yhteiset ja julkilausutut arvot ohjaavat toimintaa ja ovat eettisen toiminnan perusta. Eettisen toiminnan perustana myös on, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat arvojen mukaiseen käyttäytymiseen. Eettinen johtaminen perustuu aina yhteisiin ja julkilausuttuihin arvoihin. (Sinkkonen 2009, 73, 79.) Arvojen toteutuminen käytännössä tarkoittaa sitä, että niitä käytetään johtamisen välineenä, ja että jokainen työntekijä tietää, mikä hänen roolinsa työyhteisössä on ja miten hän voi toteuttaa arvoja omassa työssään (Arvot arjessa 2005, 7, 20).

Sosiaalialan johtaminen on monin tavoin eettisesti latautunutta. Sosiaalialan johtajat kohtaavat työssään sekä yhteiskunnassa vallitsevia eettisiä näkemyksiä sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista että myös eri ammattiryhmien erilaisia eettisiä toimintaohjeita. Julkisella sektorilla sosiaalialan johtajia koskevat sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet sekä virkamiesetiikka. (Sinkkonen-Tolppi & Laulainen 2010, 226, 228.) Työelämän eettiset ohjeet muodostavat hierarkian, jossa korkeimmalla ovat eettiset koodit. Eettiset koodit sisältävät ne arvot ja periaatteet, jotka määrittelevät organisaation tarkoituksen. Alimpana hierarkiassa ovat ne toimintaohjeet, jotka ohjaavat arkipäivän toimintaa. Eettisiä ohjeita voidaan pitää merkittävänä keinona lieventää lain ja etiikan välillä vallitsevaa jännitettä. Ammattikunnan omat eettiset ohjeet yhdenmukaistavat työyhteisön toimintatapoja ja ne ovat myös tapa selkeyttää ammattikunnan asemaa sekä profiloida ammattikunnan jäseniä. (Sinkkonen 2009, 76–77.) Eettisiä ohjeita tarvitaan myös saavuttamaan ja ylläpitämään ammatillista identiteettiä sekä takaamaan hyvä asiakaspalvelu (Banks 2006, 97). Etiikkaa ei kokonaisuudessaan voida purkaa yhtenäiseksi ohjeistoksi, joka kertoisi, miten toimia, mutta tarve eettiselle ohjeistolle on selkeä (Niiranen ym. 2010, 117).

Sosiaalialan johtajat joutuvat työssään kohtaamaan yhteiskunnassa vallitsevia eettisiä näkemyksiä sosiaalipalvelujen perusteista ja tavoitteista sekä myös eri ammattiryhmien erilaisia eettisiä ohjeita, asiakastyön mukanaan tuomia eettisiä ristiriitoja ja itse johtamistyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä (Niiranen ym. 2010, 113–114). Sosiaalialan eettistä johtamista on Suomessa toistaiseksi tutkittu vain vähän, vaikka monissa sosiaalialan

tutkimuksissa työpaikan eettisten ristiriitojen käsittelemisellä tai käsittelemättä jättämisellä onkin todettu olevan merkittävä vaikutus muun muassa työhyvinvointiin. Sosiaalialan eettinen johtajuus on kuitenkin lisännyt suosiotaan tutkimuksen piirissä ja se on vakiinnuttanut asemansa yhtenä johtamispätevyyden piirteenä. Eettisellä johtajuudella on oma vaikutuksensa myös kulloinkin vallitseviin, aalloittain kehittyviin ja muuttuviin johtamistyyliin. (Sinkkonen, 2009, 70, 74, 79.)

Eettistä johtamista määrittää oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja tuloksellisuus. Eettisesti kestäväällä tavalla toimiva johtaja synnyttää luottamusta, varmistaa hyvän tuloksen ja työilmapiirin sekä mahdollistaa työyhteisön sosiaalisen pääoman kasvun. (Johtamisella laatua... 2009, 21.) Sinkkonen (2009, 80) listaa eettisen johtamisen vaativan suoralinjaisuutta, avoimuutta, rohkeutta ja jatkuvaa uudelleen arviointia. Eettistä johtajuutta pidetään osana hyvää johtamista ja kun puhutaan ”hyvästä”, ei etiikkaa voi sivuuttaa. Johtamisen etiikka myös asettaa ne reunaehdot, joita tuloksen tavoittelussa ei saa rikkoa. (Mt., 74–75.) Eettinen johtaminen ei kuitenkaan takaa hyvää johtamista, mutta on sen ehdoton edellytys (Niiranen ym. 2010, 121). Usein johtajan eettisyys tai epäeettisyys tulee esiin tilanteissa, joissa johtaja huomaa tehneensä virheen tai johtaja on esimerkiksi saanut tietoonsa jotain, mikä voisi vahingoittaa organisaatiota, mutta minkä esiin nostaminen olisi epäeettistä (Sinkkonen 2009, 75). Huomioitavaa on, että sosiaalialalla tehtävillä ratkaisuilla ja asiakastyöllä on eettisesti huomattava merkitys, mikä asettaa esimerkiksi laatu- ja eettisyysnäkökulmasta johtamiselle ja sen tukirakenteille erityisvaatimuksen taata työntekijöiden jaksaminen ja eettisesti kestävä harkintakyky (Johtamisella laatua... 2009, 20).

#### **4.4 Sosiaalialan johtamisen haasteet**

Elovainio ja Lindström (1993, 3) kirjoittivat pari vuosikymmentä sitten, että sosiaalialan henkilöstöstrategisiin lähtökohtiin vaikuttivat tuolloin viisi yhteiskunnallista kehitystekijää, jotka olivat kireä taloudellinen tilanne, kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen, kilpailu osaavasta työvoimasta ja lainsäädännön muutokset. Toimintaa oli tehostettava henkilökuntaa lisäämättä. Vuosikymmenet ovat kuluneet, mutta yhä edelleen esimerkiksi julkinen keskustelu käsittelee näitä aiheita. Elovainio ja Lindström (1993, 13) myös jatkavat, että 1990-luvun alussa sosiaalialalla oli epäselvää, kuka päättää mistäkin ja keneltä mitään kysytään. Sosiaalialan johtajat koettiin vaikeasti tavoitettaviksi eivätkä työntekijät kokeneet saavansa riittävästi palautetta työstään. Tänä päivänä sosiaalialan johtaminen kamppailee samanlaisten haasteiden kanssa, mutta esimerkiksi muutoksien syklit ovat lyhentyneet ja haastavat entistä

näkyvämmiin johtamistakin uudistumaan. Johtamisessa olisi hyväksyttävä tilanne, jossa on samanaikaisesti läsnä niin voimistuva monialaisuus kuin myös lisääntyvä erikoistuminen. (Niiranen ym. 2010, 5, 19–20.) Ikärakenteen muutos, kansainvälistyminen ja taloudellisen kilpailun koveneminen vaativat entistä ponnekkaammin sosiaalialan uudistumista, jotta keskeiset hyvinvointipalvelut olisi mahdollista pitää laadukkaina ja kattavina lisääntyvissä kustannus- ja yksityistämispaineissa. Tällaisessa muutospaineessa korostuvat esimiesten muutoksen johtamisen valmiudet sekä kyky johtaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistä ja osallistaa koko henkilöstö työn jatkuvaan kehittämiseen. Entistä suurempiin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää myös esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. (Johtamisella laatua... 2009, 16, 19.)

Johtajuudelle toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden palveluntarpeiden lisääntyminen, monimuotoisuus ja vaativuus sekä lainsäädännön velvoitteet asettavat vaatimuksia kehittää johtamiskäytäntöä ja -osaamista. Ne asiakasryhmät, joiden elämäntilanteet vaativat erityisiä voimavaroja, asettavat sosiaalialan ammatillisen toiminnan johtamisen näkökulmasta erityisen haasteen. (Johtamisella laatua... 2009, 19, 43.) Vaakalaudalla on sekä asiakkaiden osallisuuden ja yhteisöllisyyden vähenemisen uhka että työntekijöiden työssäjaksaminen. Kuntatasolla sosiaalialan johtamisen tulevaisuuden haasteet liittyvät aikaisempaa yhtenäisempään tulkintaan työn strategisista painopisteistä, johon väistämättä liittyy rohkeakin voimavarojen uudelleen kohdentamista. Kunnallisella sektorilla palvelujärjestelmä on yhtä aikaa sekä valtakunnallinen että paikallinen sosiaalipolitiikan väline, mikä tekee kunnallisesta sosiaalitoimesta kokonaisuudessaan haasteellisen työympäristön. Myös osittain päällekkäisten ja limittäisten verkostojen lisääntyminen palvelujärjestelmien sisällä sekä toisaalta palveluprosessien hajanaisuus vaativat esimieheltä kykyä huolehtia siitä, että työntekijät tietävät tehtävänsä organisaation sisällä ja toiminnan tavoitteiden kokonaisuus pysyy hallinnassa. (Johtamisella laatua... 2009, 19; Niiranen 2004, 227, 229; Niiranen ym. 2010, 22.)

Viime vuosina ihmisten johtamisen tärkeys ja vaikeus ovat korostetusti nousseet esille. Työntekijäryhmien ikääntyminen on lisännyt haastetta motivoida työntekijöitä ja tehdä työstä mielekäästä jo vuosikymmeniä työtä tehneille henkilöille. Samaan aikaan johtamisen pitäisi myös olla sekä asiantuntijuuden johtamista että lakien toteuttamista kuntalaisten palveluina. Käytännössä esimiehet joutuvat kuitenkin usein kohtaamaan tilanteen, jossa johtaja istuu ”tiedon kaatopaikalla” yrittäen etsiä oleellisia asioita ja hahmottaa kokonaisuutta sekä täyttää velvollisuuksiaan erilaisin keinojen ja taloudellisten resurssien sallimissa puitteissa.

Sosiaalialan johtamista haastaa entisestään myös se, että usein muualla tehtyjen päätösten vaikutukset lankeavat perustyön kannettavaksi ja se, että johdettavalla kentällä velvoitteet ovat kasvaneet huomattavasti enemmän kuin mahdollisuudet. Johtamisessa onkin helppo kulkea virran mukana ja tehdä vain eteen tulevia asioita, mutta johtajan olisi kuitenkin tartuttava haasteisiin ja luotava uutta. Esimiehen pitäisi myös sietää johtamisen järjettömyyttä, mutta osata myös kyseenalaistaa sitä. Työtä on määrätön määrä, joten myös esimiehen on tunnettava omat rajansa ja unohdettava täydellisyyden tavoittelu. Esimies haastaa siis myös itsensä siinä, mihin osaa ja uskaltaa vetää rajan. (Torppa 2002, 55, 57–58, 60.)

Sipilä (1991, 54–55) määrittelee asiantuntijaorganisaation johtamiselle asettamiksi haasteiksi asiantuntijoiden kapea-alaisuuden. Sipilän mukaan asiantuntijoilta voi puuttua kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta eivätkä asiantuntijat aina ymmärrä toistensa osa-alueita. Tällainen asiantuntijoiden yhteistyökyvyttömyys voi johtaa esimerkiksi tietojen pantaamiseen tai liialliseen yksilötyöskentelyyn. Asiantuntijoiden voi lisäksi olla vaikeaa hyväksyä tavoite tai tulosajattelua ja heitä voi olla hankala motivoida. Sipilä listaa asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteeksi myös sen, että asiantuntijoita voi olla vaikea saada kiinnostumaan johtamistyöstä ja sen kehittamisestä. Asiantuntijaorganisaatiolle olennainen kollektiivinen johtajuus voi olla selittävä tekijä myös esimiesaseman karttelulle ja siten selittää myös sitä, miksi sosiaalialan esimiestyöskentelyä ei koeta tavoittelemisen arvoisena.

Sinkkosen (2009, 80) mukaan johtamisen haaste on tehdä paras mahdollinen tulos käytettävissä olevilla resursseilla. On myös sanottu, että sosiaalialan johtajien työssään kohtaamat ristiriidat kohdistuvat erityisesti tasa-arvoisen toimintatavan lisäksi tuloksellisuuteen (Niiranen ym. 2010, 114). Lisäksi johtamista haastaa se, että tuloksellisuutta toteutetaan ensisijaisesti henkilöstömenoihin kohdistuvina säästämisperiaatteina (Nurmela 1993, 94). Tuloksellisuuden saavuttaminen edellyttää myös laajempia kumppanuus- ja osallistamismahdollisuuksien luomista eri toimijoille palvelujen kehittämiseksi (Johtamisella laatua... 2009, 19). Käytännössä pyrkimys tuottavuuteen on lisännyt kommunikointia paperien välityksellä, jolloin myös päätöksiä tehdään nopeasti ja työn luonne muuttuu. Sosiaalialalla tämä nakertaa ammattitaitoa sekä professionaalista identiteettiä. (Eräsaari 2006, 92.) Esimiehellä on merkittävä vaikutus siihen, miten hänen johtamassaan yksikössä ammatillinen identiteetti ja sen säilyttäminen huomioidaan.

Koska sosiaalialan työ on julkista palvelua, joka on osa hyvinvointivaltion osittain ristiriitaisille arvoille ja tavoitteille perustuvaa toimintaa, ovat eettiset ongelmat ja dilemmat luonnostaan sosiaalialan työssä (Banks 2006, 25). Sosiaalialan johtajan työssä eettiset jännitteet tulevat esiin erityisesti muutoksen johtamisessa, sillä muutoksessa korostuvat ennen kaikkea eettiseen johtamiseen kuuluvat työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja kunnioitus (Sinkkonen 2009, 80). Eettisyys haastaa sosiaalialan johtamista kuitenkin kaikilla tasoilla. Sosiaalialan johtajien työssä näkyvät vahvasti myös sosiaalialan asiakastyön mukanaan tuomat eettiset ristiriidat (Niiranen ym. 2010, 115). Esimiehen on lisäksi huomioitava, että ottaessaan työn vastaan perustehtävää tekevä työntekijää pyydetään ”ajamaan autoa, jossa on vialliset jarrut”. Esimiehen on johtamisessa otettava huomioon, että työntekijät saattavat tuntea syyllisyyttä tekemistään asiakkaiden elämään vaikuttavista ratkaisuista, jolloin esimiehen on muistettava työntekijöille, että viallisessa autossa karttaa on kuitenkin lukemassa ylempi taho, joka viime kädessä kantaa vastuun (Banks 2006, 23.) Johtajan eettistä toimintaa haastaa myös se, että työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja etiikan sekä lainsäädännön välillä on usein ristiriitaisuuksia (Sinkkonen 2009, 76).

Sosiaalialan johtamisen eettiset jännitteet johtajan työssä liittyvät professionaalisen etiikan lisäksi hallinnon etiikan kysymyksiin sekä lakien, resurssien ja johtajien omien eettisten näkemysten välillä oleviin ristiriitaisiin odotuksiin (Johtamisella laatua... 2009, 20). Myös organisatorinen itsekkyyks ja johdon ideologia ”paljon halvalla” lisäävät ristiriitaisuuksia sosiaalialan hyvää palvelua korostavan ideologian kanssa (Eräsaari 2006, 92). Lisäksi toiminnan tuloksellisuus, laatu, työntekijöiden osaaminen ja asiantuntemuksen sekä voimavarojen tasapuolinen jakaminen kasvattavat eettisiä jännitteitä (Johtamisella laatua... 2009, 20). Eettisessä johtamisessa tiputaan helposti siihen sudenkuoppaan, että eettisyys työyhteisössä jää vain retoriseksi puheeksi ja todelliset toimintatavat ja toimintakulttuuri tukevat päinvastaisia toimintamalleja. Johtajan on siis huolehdittava, että hänen tekonsa ja puheensa ovat samassa linjassa eettisten koodistojen tai ohjeiden kanssa, jotta työyhteisö voi luottaa häneen. (Sinkkonen 2009, 80.) Johtajan on huolehdittava, että eettisten periaatteiden käytännön toteutuksesta käydään työyhteisössä keskustelua ja johtajan on uskallettava tuoda myös ristiriitaisia tilanteita yhteiseen avoimeen pohdintaan (Johtamisella laatua... 2009, 21). Eettisten ristiriitojen ratkaiseminen vaatii esimieheltä sekä niiden hahmottamista että myös rohkeutta puuttua niihin. Oleellista on, että johtajalla on resursseja tukea työntekijöitä heidän kohtaamiensa eettisten ristiriitojen käsittelemisessä

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkielmani on konstruktiiivisesti suuntautunut laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisesti suuntautunut tutkimus päättyy hypoteeseihin ja ankkuroituu teoriaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25). Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja sen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, suositaan ihmistä tiedon keruun instrumentteja ja metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Alasuutari 1997, 165). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusstrategia on strukturoimaton ja aineistoa luonnehditaan rikkaaksi ja syväksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131). Tutkielmassani nämä tarkoittavat sitä, että aineisto kerätään haastatteleamalla kohdejoukkoa ja se analysoidaan siten, että heidän näkökulmansa ja ajatuksensa pääsevät esille siinä muodossa kuin haastateltavat ovat sen tarkoittaneet.

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Pro gradu – tutkielmani tavoitteena on tehdä sosiaalialan lähiesimiesten työtä näkyväksi ja selvittää, miten lähiesimiehet itse kuvaavat omaa arjen työtänsä. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella aihetta asiantuntijuuden johtamisen sekä johtamisen tuloksellisuuden ja eettisyyden näkökulmista. Lisäksi tarkoituksena on tutkia sitä, miten lähiesimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin. Ymmärrykseni ja tulkintojeni mukaan sosiaalialan esimiehiksi ei niinkään hakeuduta vaan ajaudutaan, mikä tekee asetelmasta mielestäni mielenkiintoisen ja huomionarvoisen. D’Cruz ja Jones (2004, 21) painottavat, että tutkimuskysymyksiä laadittaessa on mietittävä kysymysten toteutettavuutta, merkityksellisyyttä, tukittavuutta ja eettisyyttä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuskysymykset tarkentuvat tutkielman edetessä. Tutkimuskysymykseni muotoutuivat seuraavanlaisiksi:

- 1) Millaista sosiaalialan lähiesimiehen työ on käytännössä?
- 2) Miten asiantuntijuuden johtaminen sekä tuloksellisuuden ja eettisyyden vaatimukset näkyvät työssä?
- 3) Miten lähiesimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin?

## 5.2 Aineiston hankkiminen

Alasuutarin (1997, 87) mukaan laadullinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Aineiston keräämiseksi tarvitaan tutkimusmetodia, joka myös erottaa havainnot tuloksista (mt., 82, 84). Suunnitelmanani oli tutkia erään suuren kaupungin sosiaalipalveluiden avopalveluiden aikuissosiaalipalveluiden lähiesimiehiä. Hankin aineiston teema- eli puolistrukturoidun haastattelujen avulla. Teemahaastattelussa jokin näkökohta on lyöty lukkoon ja kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestystä voi vaihdella. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, minkä on sanottu tuovan tutkittavien äänen paremmin esille. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Tutkielmani kohdejoukon, sosiaalipalveluiden lähiesimiesten työhön liittyy paljon samankaltaisuuksia, mutta koska he työskentelevät eri asiakasryhmien kanssa, on oletuksena, että heidän työhönsä liittyy myös eroavaisuuksia toisiinsa nähden. Näin ollen teemahaastattelun valinta aineiston keruumenetelmäksi on perusteltu; työn eroavaisuuksien vuoksi esimerkiksi yhtenäinen kyselylomake voisi olla hankala toteuttaa, mutta lähiesimiesten työhön liittyy esimerkiksi samanlaisia haasteita ja erityispiirteitä, joista osa haastattelun teemoista voidaan muodostaa. Lisäksi huomionarvoista on, että tutkielmani aiheelle ei ole löydettävissä yhtä yleistettävää ja selkeää teoriapohjaa, mikä antaa haastateltaville mahdollisuuden nostaa esiin teemoja, jotka eivät ole nousseet esiin teemahaastattelurungon laadinnassa. Toisaalta selkeän teoriapohjan puutteen vuoksi haastattelurunkoa ei voi perustaa teoriaan vaan pikemminkin aiemmista tutkimuksista nousseisiin teemoihin (Lyyra 2008, 45).

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella (D’Cruz & Jones 2004, 111; Hirsjärvi & Hurme 2001, 43). Tutkimusmetodina haastattelua on pidetty joustavana menetelmänä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen ja huomioitavaa on, että haastatteluaineiston tuloksiin sisältyy aina tulkintaa ja yleistämistä. Haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11, 41, 189.) D’Cruz ja Jones (2004, 111) tuovat esiin myös sen, että sosiaalityöntekijälle

haastattelumenetelmä on mieluista, sillä haastattelu on oleellinen osa asiakkaiden kanssa tehtävää työtä ja sitä voidaankin pitää tietynlaisena ”sosiaalityön taitona”. Haastattelun etuna pidetään sitä, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja suora vuorovaikutus luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastatteluun, kuten muihinkin tutkimusmetodeihin liittyy myös haittoja. Haastattelumenetelmällä kerättyä aineistoa on mahdollista tulkita enemmän, millä voi olla vaikutusta tutkimuksen objektiivisuuteen. Lisäksi haastattelut vievät aikaa ja ne voivat sisältää useita virhelähteitä niin haastattelijassa kuin haastateltavassakin. Huomioitavaa myös on, että haastateltava saattaa vastata sellaiseenkin, mitä ei ole tarkoitus tutkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Hirsjärvi ym. 1997, 201–202).

Saatuani tutkimusluvan lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse seitsemälle lähiesimiehelle. Sosiaalipalveluiden tuotantoyksikkö jakautuu kuuteen toimintayksikköön ja toimintayksiköt puolestaan jakautuvat vielä omiin palveluyksiköihin, joita on yhteensä viisitoista. Tutkielmani kohdejoukko työskentelee lähiesimiestehtävissä kyseisissä palveluyksiköissä. Mietimme mahdollisia haastateltavia yhdessä sosiaalipalvelupäällikön kanssa. Kerroin lähiesimiehille lähettämässäni sähköpostissa tutkielmastani, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä haastattelun teemoista ja pyysin heitä ottamaan yhteyttä, mikäli he suostuvat haastateltaviksi. Viisi lähiesimiestä lupautui haastateltavaksi ja sovimme heidän kanssaan haastattelut heidän omille työpaikoilleen. Käytännössä suoritin haastattelut kesän 2012 aikana. Ennen haastatteluja laadin teemahaastattelurungon (liite 1) sekä taustatietolomakkeen (liite 2), jonka tarkoituksena oli kartoittaa haastattelemini lähiesimiesten ikää, sukupuolta, koulutusta ja työkokemusta sekä työajankäytön jakautumista ja näin ollen toimia myös teemahaastattelua täydentävänä aineistona.

Teemahaastattelurunko rakentui tutkielmani teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurungon pääteemat koostuivat sosiaalialan johtamisesta ja sen erityispiirteistä sekä johtamistaidoista. Pystyäkseen vastaamaan tutkimuskysymykseeni ja kuvaamaan lähiesimiestyöskentelyä käytännössä laadin haastattelurunkoon kysymyksiä erityisesti lähiesimiestyöskentelystä; sen toimintakentästä, lähiesimiehen roolista, tärkeimmistä tehtävistä sekä lähiesimiestyöskentelyyn liittyvistä haasteista ja vaatimuksista. Pyysin haastateltavia ensin kuvailemaan lyhyesti omaa työtään ja toimenkuvaansa. Sen jälkeen siirryin ensimmäiseen varsinaiseen teemaan ja kysyin haastateltavien näkemyksiä sosiaalialan johtamisesta pyytäen heitä määrittelemään aihetta ja pohtimaan johtamisteorioiden mahdollista vaikutusta omaan työhönsä. Toisena teemana paneuduimme haastatteluissa



sosiaalialan lähiesimiestyöskentelyyn. Kolmas haastattelujen teema käsitteli sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä ja kysymykset koskivat asiantuntijuuden johtamista sekä tuloksellisuutta ja eettisyyttä. Kysyin haastateltavilta edellytyksiä asiantuntijuuden johtamiselle sekä asiantuntijuuden johtamiseen liittyviä haasteita ja vaatimuksia. Lisäksi kysyin, miten tuloksellisuuteen ja eettisyyteen liittyvät asiat näkyvät lähiesimiehen työssä. Haastattelujen viimeinen teema käsitteli lähiesimiehen johtamistaitoja. Kysyin lähiesimiehiltä heidän omasta vahvimmasta osaamisesta, osaamisen kehittämistarpeista sekä täydennyskoulutustideoista, joista lähiesimies kokisi saavansa hyötyä työhönsä. Viimeisessä osassa selvitin myös haastateltavien päätymistä esimiestehtäviin ja kysyin kokivatko he ajautuneensa vai hakeutuneensa nykyisiin tehtäviinsä. Haastattelujen lopuksi kysyin vielä haluaisivatko haastateltavat lisätä tai kertoa vielä jotain, mitä ei aiemmin tullut esiin. Lähes kaikki haastateltavat jatkoivat vielä oman työnsä kuvaamista ja aiheen pohdintaa. Olin alun perin laatinut enemmän kysymyksiä, mutta koska jo ensimmäinen haastattelu venyi yli suunnitellun, jätin muutaman kysymyksen välistä ja valikoin mielestäni oleellimmat kysymykset, jotka kysyin kaikilta haastateltavilta. Nauhoitin kaikki haastattelut ja lisäksi tein jatkuvasti muistiinpanoja haastattelun aikana.

Purin haastatteluaineiston litteroimalla. Pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta pystyin paremmin myös muistamaan, mitä haastatteluissa puhuttiin ja näin ollen välttämään liiallista oman tulkintani vaikutusta litteroitiin. Litteroinnin sopiva tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella (Ruusu vuori 2010, 424). Omassa tutkielmassa ei ollut mielestäni oleellista litteroida esimerkiksi taukoja ja niiden pituuksia, sillä tutkielmani kohteena ei ole vuorovaikutus eikä analyysimenetelmänäni esimerkiksi diskurssianalyysi. Jos tutkimuksen kiinnostus kohdistuu esiin tuleviin asiasisältöihin, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen. Litteroija tekee valintoja sen suhteen, mikä sanotussa on tutkimuksellisesti relevanttia eli hän tulkitsee aineistoa. Näin ollen puheesta tekstiksi muutettu litteraatio on jo kertaalleen tulkittu versio analysoitavasta aiheesta. Huomioitavaa litteroinnissa on, että litteroinnin avulla tuotetussa tekstiaineistossa tavoitetaan vain pieni osa haastattelutilanteesta tarjolla olevasta informaatiosta. Osa asioista jää kuulematta tai tutkija voi ymmärtää vastauksen toisin kuin haastateltava on sen tarkoittanut. Laadullisessa haastattelututkimuksessa on kuitenkin yleistä tehdä analyysi litteroidusta aineistosta. (Mt., 425–428.)

Pro gradu –tutkielman tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, joka eteni mielestäni melko sujuvasti. Oma kiinnostukseni aiheeseen oli varmasti prosessia edistävä ja vauhdittava tekijä,

kuten myös kandidaatin tutkielmani rakentama pohja. Jälkikäteen mieleeni tulee valtavasti toisenlaisia kysymyksiä ja asioita, joita olisin myös halunnut tutkielmassani selvittää. Jälkikäteen mietin myös, miten varauksellisesti haastateltavat suhtautuivat tutkielmaani ja vaikuttiko se, että työskentelen samassa organisaatiossa, vastauksiin. Kaikki haastattelemani lähiesimiehet olivat hyvin helposti lähestyttäviä ja keskustelut heidän kanssaan sujuivat mutkattomasti. Olin myös iloinen siitä, että haastateltavat suhtautuivat tutkielmaani vakavasti ja pystyivät järjestämään aikaa haastatteluille kiireistään huolimatta. Haastatteluihin käytetty aika vaihteli lähes kahdesta tunnista vajaaseen tuntiin toisten haastateltavien innostuessa pohtimaan omaan työhönsä liittyviä asioita tarkemmin. Eräs haastateltava totesi haastattelun jälkeen, että oli hyvä pysähtyä pohtimaan sitä ”mistä palkkaa maksetaan”. Huomasin myös itse kiirehtineeni joissakin haastatteluissa ajan käytön kanssa ja kyselytahtini saattoi olla tavanomaista nopeampi. Koin kuitenkin antaneeni haastateltaville tilaa vastata kysymyksiin sekä myös lopuksi tuoda esiin asioita, joita en ollut osannut kysyä. Koin myös saaneeni haastatteluista empiirisen aineiston lisäksi erityisen hyödyllisiä näkökulmia ja vinkkejä oman ammatti-identiteettini vahvistumiselle sekä tulevaisuuden työelämään.

### **5.3 Aineiston analysoiminen**

Kaikkein perustavanlaatuisimmin analyysi on sosiaalisen ilmiön kuvailua ja sitä kautta sosiaalisen maailman rakentamista (Coffey & Atkinson 1996, 108). Aineiston analysoinnin lähtökohtana on induktiivinen analyysi, jossa aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. On sanottu, että laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, mutta se koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja havaintojen määrän karsimista yhdistelemällä aineistoa. Arvoituksen ratkaisemisella puolestaan tarkoitetaan tulosten tulkintaa. (Alasuutari 1997, 38–40, 44, 165.) Aineiston analysoiminen on yksi tutkimuksen oleellisimmista osista. Coffeyn ja Atkinsonin (1996, 2, 192) mukaan tietoa ei tule kerätä ilman, että analysoi sitä jatkuvasti eikä analyysia pidä erottaa muista tutkimusprosesseista. Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Analyysi ei siis ole erillinen vaihe vaan jatkuva prosessi koko tutkimuksen ajan (D’Cruz & Jones 2004, 150).

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on useita tapoja. Yhteistä tavoille on, että analysointitapaa olisi mietittävä jo aineistoa kerättyä. Tapoja puolestaan erottaa se, miten

erillisinä toimintoina luokittelua, analyysia ja tulkintaa pidetään. Laadullisen analyysin pääpiirteiden mukaan aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia, mikä myös erottaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin toisistaan; laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Laadullisessa analyysissä tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys. Päättely voi olla myös abduktiivista, jossa tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Ruusuvuori ym. (2010, 12) jakavat analyysin vaiheet seitsemään toisiinsa limittyviin ja osittain päällekkäisiin vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe koostuu tutkimusongelman asettamisesta ja tutkimuskysymysten tarkentamisesta. Toisessa vaiheessa valitaan aineiston keruutapa ja kerätään aineisto. Kolmas vaihe sisältää aineistoon tutustumista, järjestämistä ja rajaamista. Neljännessä ja viidennessä vaiheessa aineistosta pyritään löytämään teemoja ja ilmiöitä, jonka jälkeen niitä vertaillaan ja muodostetaan tutkintasääntöä. Kuudennessa vaiheessa tulokset kootaan, luokitellaan ja tuloksia koetellaan suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle. Viimeisessä vaiheessa pyritään aineiston ja teorian dialogiin ja jatkotutkimustarpeiden selvittämiseen. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 145–149) puolestaan pitävät aineiston analyysiä kolmivaiheisena prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheissa aineistoa kuvaillaan ja luodaan sille perusta. Toisessa vaiheessa aineistoa luokitellaan, mikä luo pohjan tulkinnalle sekä tiivistää ja yksinkertaistaa aineistoa. Kolmannessa vaiheessa aineistoa yhdistellään ja etsitään säännönmukaisuuksia luokkien välille.

Laadullisen analyysin ideana on löytää aineistosta jotakin uutta. Sen vuoksi aineistolle on esitettävä avainkysymyksiä. Tutkija tarvitsee siis tutkimuskysymysten lisäksi myös ne analyttiset kysymykset, jotka esitetään kootulle aineistolle, jotta tutkimus vastaisi tutkimuskysymyksiin. Tutkijan valitsema näkökulma ja tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu muovaavat sitä, mikä valikoituu analyysin välineistöksi. (Silverman 2010, 222; Ruusuvuori ym. 2010, 9–11.) Oman tutkielmani analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. D’Cruz ja Jones (2004, 153–154) määrittelevät sisällönanalyysin tarkoittamaan koodien ja kategorioiden kehittämistä teorian ja aineiston pohjalta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91, 103) kuvaavat sisällönanalyysin perusanalyysimenetelmäksi, jossa analysointi on systemaattista ja objektiivista. Sisällönanalyysissa aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota.

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen ja mielekäs kokonaisuus. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaiheessa kerätty aineisto pelkistetään eli aineistosta karsitaan pois kaikki epäoleellinen. Pelkistäminen voi olla myös informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Käytännössä pelkistämistä voi tehdä jo aineiston litterointivaiheessa litteroimalla vain olennaiset ilmaukset. Omassa tutkielmassani tein osittaista pelkistämistä jo litterointivaiheessa siten, että keskityin litteroinnissa muistiinpanojeni mukaisiin oleellisimpiin esiin tulleisiin asioihin. Kuuntelin nauhoittamani haastattelut ensin läpi käyttäen tätä menetelmää ja toisella kuuntelukerralla pyrin keskittymään asioihin, joita en ehkä ollut aiemmin huomionut. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineistoa ryhmitellään etsimällä aineistosta eroja tai samankaltaisuuksia. Toisessa analyysin vaiheessa luodaan pohjaa kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Koottuani yhteen litteroimani aineiston luin sitä läpi ja tein muistiinpanoja huomioistani aineiston suhteen. Kokosin yhteen aineiston yhtäläisyyksiä ja eroja erikseen jokaisesta haastattelun temasta. Analyysin kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineiston abstrahointi on myös tutkimuksen käsitteellistämistä, jossa edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Miles & Huberman 1994: ref. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.) Koottuani yhteen haastattelujen erot ja yhtäläisyydet palasin tutkielmani teoreettiseen osuuteen ja vertasin empiiristä aineistoa teoriaan. Esittelen empiirisen ja teoreettisen aineiston vuoropuhelua tarkemmin luvussa seitsemän.

## **5.4 Tutkimuseettiset kysymykset**

Tiedonkeruun ja tutkimuksen eettisyys on huomioitava kaikissa tutkimuksen vaiheissa (D’Cruz & Jones 2004, 110). Tutkielman tarkoitusta pohdittaessa olisi tarkasteltava sitä, miten aihe parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Tutkimussuunnitelman eettisenä sisältönä puolestaan on saada kohteena olevien henkilöiden suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia kohdejoukolle. Haastattelutilanteessa on selvitettävä haastateltavien antamien tietojen luottamuksellisuus ja otettava huomioon, mitä itse haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltavalle. Haastattelun purkamisvaiheessa on kiinnitettävä huomiota luottamuksellisuuteen ja pohdittava, miten tarkasti tutkija litteroi haastatteluja. Analyysin eettiset kysymykset koskevat sitä, miten

syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko haastateltavat sanoa, miten heidän lauseitaan on tulkittu. Tutkijan eettinen velvollisuus on esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua kuin mahdollista. Tutkimuksen raportointivaiheessa on luottamuksellisuuden säilyttämisen lisäksi huomioitava ne seurauksen, joita julkaistulla raportilla voi olla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Omassa tutkielmassani päällimmäiseksi eettiseksi kysymykseksi jo ennen tutkimussuunnitelman tekemistä nousi kysymys siitä voinko tutkia kyseisen kaupungin sosiaalipalveluiden lähiesimiehiä, sillä työskentelen itsekin kyseisessä tuotantoyksikössä. Pohdin asiaa monelta kantilta ja tulin lopulta siihen tulokseen, että tutkielmani kohde ei ole eettisesti kyseenalainen, sillä tutkielmani tarkoituksena ei ole käsitellä sellaisia aiheita, joiden esiin tulemisella voisi olla negatiivista vaikutusta esimerkiksi omaan tai haastattelemini lähiesimiesten työhön. Kiinnostukseni tehdä lähiesimiesten työtä näkyväksi voi ehkä jopa auttaa ymmärtämään esimiestyötä ja myös parantaa omia työntekijätaitoja. Koska tutkimuksen kohteena on pieni joukko, voi kuitenkin olla mahdollista, että tutkimuksen kohteena olevan henkilöt suhtautuivat tutkimukseen varauksellisesti. Tutkimuksen eettisyydestä puhuttaessa on huomioitava myös kokemattomuuteni tutkijana, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi kysymysten asetteluun, haastattelutekniikoihin ja tulosten tulkintaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan tutkimuksen on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tämän on tapahduttava tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja kyse on tutkijan tulkinnoista ja käsitteistä, joihin tutkittavien käsitteitä yritetään sovittaa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Lähiesimiestyöskentely

Haastattelin kesän 2012 aikana viittä erään kaupungin sosiaalipalveluiden lähiesimiestä, jotka työskentelivät niin aikuis- kuin lasten sosiaalipalveluiden parissa. Myöhemmin esiin tulevissa lainauksissa haastattelut on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä. Haastateltavista kolme oli miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien keski-ikä oli 55 vuotta vaihdellen 50 ja 60 ikävuoden välillä. Lähiesimiesten alaisten lukumäärä vaihteli 15 ja 32 työntekijän välillä, neljän lähiesimiehen yksikössä työskenteli alle 20 työntekijää. Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet yliopistotason tutkinnon. Tutkinnot vaihtelivat sosiaalihuoltajasta yhteiskuntatieteiden ja kasvatustieteiden maistereihin. Yhdellä haastateltavalla oli myös aiemmin suoritettu merkonomien tutkinto. Kolme lähiesimiestä oli käynyt AMK-tason johtamiseen liittyvän täydennyskoulutuksen. Lisäksi esimiehet olivat osallistuneet kaupungin omiin johtamiskoulutuksiin sekä muutamaan lyhyeen ulkopuolisen tahon järjestämään täydennyskoulutukseen. Kaikkia haastattelemani lähiesimiehiä yhdisti pitkä työkokemus sosiaalialan tehtävissä. Kaikilta esimiehiltä myös löytyi käytännön työkokemusta nykyisin johtamastaan työstä ja kolmella lähiesimiehellä oli aiempaa kokemusta esimiestyöskentelystä ennen siirtymistä nykyisiin tehtäviin. Haastateltavien esimiestyön kokemus vaihteli kolmesta yhdeksään vuoteen.

Kysyin kaikilta haastateltavilta ovatko he hakeutuneet vai ajautuneet esimiestehtäviin. Kolme viidestä kertoi ensisijaisesti ajautuneensa lähiesimiestehtäviin. Yksi haastateltavista kertoi alun perin hakeutuneensa esimiestehtäviin etsiessään haasteita, mutta koki kuitenkin ajautuneensa nykyisiin tehtäviinsä. Yksi haastateltava puolestaan kertoi tietoisesti hakeutuneensa tehtäväänsä sen jälkeen, kun oli vuorotteluvapaan aikana saanut etäisyyttä sen aikaisiin työtehtäviinsä ja kaipasi uusia haasteita. Haastateltavia yhdisti se, että useita oli jossakin työuran vaiheessa pyydetty lähiesimiehen tehtäviin sekä se, että he kaikki olivat tehneet lähiesimiehen sijaisuutta ennen vakinaista tehtävää. Huomionarvoista kuitenkin oli, että kun vakinaiset paikat tulivat auki, haastateltavat halusivat hakea paikkaa. Perusteluiksi lähiesimieheksi ryhtymiselle mainittiin muun muassa se, että yksikköön ei olisi tullut

enempää muutoksia sekä uudet haasteet. Yleisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että olivat ajautuneet lähiesimiestehtäviin.

Pyysin haastateltavia myös arvioimaan oman työaikansa jakautumista. Yleisesti haastateltavat totesivat tämän olevan vaikea tehtävä ja vaikeasti määriteltävissä oleva, sillä monia asioita tehdään toisten asioiden lomassa. Haastateltavien lähiesimiesten työajan jakautuminen kuitenkin painottui kokouksiin, palavereihin ja neuvotteluihin sekä asiakastyöhön. Molemmat näistä osa-alueista veivät reilun viidenneksen lähiesimiesten työajasta. Tosin asiakastyön tekeminen vaihteli kymmenestä prosentista 50 prosenttiin. Myös henkilöstöasioihin lähiesimiehet käyttivät vajaan viidenneksen työajastaan. Talouteen liittyviin asioihin käytettiin yleisesti vähiten työaikaa ja pari haastateltavaa totesi, että jättäisi talousasiat mielellään muiden hoidettaviksi. Muiksi tehtäviksi määriteltiin muun muassa kehittämistyö, koulutukset siirtyminen toimipaikkojen välillä sekä kaikki sellaiset tehtävät, jotka eivät kuulu muille. Lähiesimiesten työajan jakautuminen on eritelty taulukkoon 1.

Taulukko 1 Työajan jakautuminen

#### **TYÖAJAN JAKAUTUMINEN**

	H1	H2	H3	H4	H5	KA
Henkilöstöasiat	30 %	15 %	15 %	15 %	20 %	19 %
Kokoukset, palaverit, neuvottelut	10 %	30 %	25 %	20 %	25 %	22 %
Talouteen liittyvät asiat	10 %	10 %	25 %	5 %	5 %	11 %
Viestintä ja yhteistyö	20 %	25 %	15 %	10 %	15 %	17 %
Asiakastyö	20 %	17 %	10 %	50 %	15 %	23 %
Muut tehtävät (mitkä?)	10 %	3 %	10 %	0 %	20 %	8 %

Haastattelemani lähiesimiehet määrittelevät lähiesimiestyön toimintakentäksi oman yksikön, yhteistyötahot ja erilaiset verkostot sekä yleisesti koko kaupungin, jonka strategia luo puitteet työn tekemiselle. Lähes kaikki esimiehet myös painottivat, että toimintakenttään liittyy oleellisesti perustehtävästä vastaaminen. Lisäksi yhdessä haastattelussa haastateltava myös pohti suhdettaan omaan esimieheensä ja ylempiin toimijoihin ja piti sitä toimivana, vaikka mielipide-erojakin on. Haastateltava koki saavansa tarvittaessa tukea omilta esimiehiltään,

mutta myös vapauden toimia itsenäisesti. Yksi haastateltava painotti toimintakentästä puhuttaessa myös henkilöstön kanssa yhdessä tekemistä. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin pitkän työhistorian mukanaan tuoma kentän tuntemus ja sen positiivinen vaikutus yhteistoimintaan. Lähes kaikki haastateltavat myös mainitsivat toimintakentän olevan ”puun ja kuoren” välissä olemista. Yksi haastateltava toi muista poiketen esiin, että on tehnyt oman henkilökohtaisen ratkaisun, joka on helpottanut haastateltavan mukaan omaa toimintaansa lähiesimiestyön kentällä:

*”Oon tehnyt henkilökohtaisen ratkaisun, että oon ensisijaisesti tämän paikan esimies ja ajan tämän paikan asioita. Mun oikeus ja kohtuus on sanoa tuolla ylempänä, että me ollaan eri mieltä asiasta. Ja tietenkäin täytyy taipua siihen, mitä muualla päätetään, mutta täytyy voida ja uskaltaa sanoa oma mielipiteensä. Mua joskus vähän hävettää sanoa, että en koe olevani puun ja kuoren välissä, kun oon tehnyt tämän valinnan.”*

*HI*

Sama haastateltava kuitenkin jatkoi, että kokee olevansa sinänsä puun ja kuoren välissä asioissa, joissa työntekijöille olisi taattava työrauha, jotta ylempää tulevat päätökset, kuten säästöpainet, eivät kuormittaisi työntekijöitä liikaa.

Haasteltavat korostivat omaa roolia kuvatessaan esimerkkinä ja tukena olemista, kuuntelijan roolia sekä roolia keskustelun herättäjänä, dialogin kävijänä ja näkökulmien etsijänä. Myös asiantuntijajohtajuus tuli esiin. Yksi haastateltava totesi, että rooli riippuu tarpeesta ja asiasta, jonka vuoksi roolien välillä saa tasapainotella, mutta haastateltavan mukaan jo nimike *johtava sosiaalityöntekijä* kertoo siitä, että roolissa on asiantuntijuuden ”leima”. Kysymys lähiesimiehen roolista sivusi jonkin verran myös seuraavaa kysymystä lähiesimiehen tärkeimmistä tehtävistä, joiksi haastateltavat nostivat perustehtävän kirkastamisen, työntekijöiden tukemisen, henkilöstö- ja asijaohjauksen, toimintakyvyn ylläpitämisen sekä ilon ja innostuksen ylläpitämisen. Tärkeimmiksi tehtäviksi kuvattiin myös osallisuutta asiakastyöhön ja sitä kautta substanssin riittävää hallintaa.

Kysymys lähiesimiestyöhön liittyvistä haasteista ja vaatimuksista sai lähiesimiehet melkein kaikissa haastatteluissa naurahtamaan ja yhden haastateltavan leikkisästi toteamaan, että onneksi tehtävään ryhtyessään kaikkea ei kerrottu. Yleisesti haastavaksi koettiin säästöpainet, talouteen liittyvät asiat, kansainvälistyminen, organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekä organisaation pilkkoutuminen, jonka koettiin vaikuttavan siihen, että



kokonaisvastuu on vaarassa kadota. Organisaatiomuutosten koettiin lisänneen myös lähiesimiehen työtehtäviä tehtävillä, jotka ennen kuuluivat esimerkiksi sihteereille. Tämä koettiin haasteelliseksi siksi, että kyseiset tehtävät eivät olleet lähiesimiestyön arkipäivää ja vaativat sen vuoksi enemmän aikaa. Lähiesimiestyön haasteeksi ja vaatimukseksi kuvattiin myös kykyä ottaa etäisyyttä, mutta tarvittaessa tulla lähemmäs. Työyhteisön sisällä haastavaksi koettiin työntekijöiden ”omapäisyys”, rajojen asettaminen, moniammatillisen ja erilaisissa elämäntilanteissa sekä työurien vaiheissa olevien saaminen toimimaan yhteen ja yhteisen päämäärän hyväksi ilman ”sooloilua”. Myös ajanpuute sekä työntekijöiden voimavaroista ja työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen tuotiin esiin useissa haastatteluissa.

*”Kyllähän sitä on sitä haastetta. Ajan puute ja riittämättömyys. Joskus tuntuu, että sellasia lasipalloja pitelee ja pelkää, koska ne romahtaa. On niitä päiviä. On se aika iso haaste pitää tätä porukkaa, että kaikki on suht koht tyytyväisiä, että se henki säilyy. Ei se tuu ilmaseksi se henki, joka on olemassa. Sen eteen täytyy alitajuisesti tehdä joka päivä hommia.” H1*

Lisäksi haastatteluissa tuli esiin ylemmältä tasolta kohdistuvat vaatimukset, jotka voivat toisinaan olla ristiriidassa perustehtävän toteuttamisen kanssa.

*”Ylemmän tason esimiesten vaateet ja ajatukset siitä, mitä pitäis tehdä ja tapahtua ja missä ajassa ei aina ole kovin helppoja. Ne ei aina vastaa sitä, mitä ois helppo järjestää ja organisoida täällä. Siitä tulee aina välillä pientä säätöä, se käsitys tuolla ylempänä ei ole realistinen siitä, mitä täällä tapahtuu”. H5*

Teemahaastattelurungon ulkopuolelta haastateltavat toivat haastattelujen lopussa esiin muun muassa sen, että johtaminen, jossa ei ole keskustelua siitä, miten tehdään, ei toimi. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi, että esimiestyöskentelyn pohjavire on aina olemassa, mutta sitä on hankala purkaa sanoiksi. Loppukeskusteluissa esiin nostettiin, että esimiestä suojaa se, jos ei ole liian syvällä asioissa ja esimies pystyy tällöin myös näkemään jotakin, mitä työntekijä ei tilanteessa näe. Lisäksi yksi esimies pohti, miten voisi tasoittaa työntekijän stressiä ja kiirettä sekä sitä, ettei kaikkiin asioihin tarvitsisi suhtautua tunneperäisesti. Esiin tuotiin myös, että esimiehen on oltava nöyrä, sillä mitään ei pysty tekemään yksin. Loppukeskusteluissa mainittiin, että työ on antoisaa, mutta esimiehen on tärkeää huolehtia myös itsestään muun muassa työnohjauksen ja vertaistuen avulla. Yksi haastateltava myös

mainitsi johtajista kirjoitetut elämäkerrat hyväksi ”oppaiksi”, joista voi saada ideoita omaan johtamistyöhön ja itsensä kehittämiseen.

## 6.2 Sosiaalialan johtaminen

Tutkielmani teoreettisessa osassa määrittelin sosiaalialan johtamista aiempien tutkimusten ja aiheesta kirjoitettujen teosten valossa. Aloitin empiirisen aineiston keräämisen pyytäen haastateltaviani ensin kertomaan omasta työstään ja toimenkuvastaan sekä määrittelemään sosiaalialan johtamista. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että oma toimenkuva on laaja käsite. Esiin nousi myös se, ettei toimenkuva ole selkeästi määriteltävissä vaan määrittelyyn voi itse vaikuttaa tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Omaksi toimenkuvaksi määriteltiin oman yksikön työn tunnetuksi tekeminen, yksikön toiminnan pyörimisestä vastaaminen, vastaaminen siitä, että työntekijät pystyvät tekemään vaativaa työtään sekä työhyvinvoinnista ja ilmapiiristä vastaaminen. Työtä kuvattiin itsenäiseksi työksi, puitteiden luomiseksi perustehtävän suorittamiselle ja virastorauhan turvaamiseksi. Haastateltavat nostivat esiin myös esimerkkinä olemisen muun muassa työaikojen noudattamisessa. Myös työn raamittaminen sekä valvominen, mutta samanaikaisesti luottamus työntekijöihin kuvattiin oleellisena toimenkuvaan liittyvänä asiana. Vastauksissa painottui henkilöstöjohtaminen sekä kolmen haastateltavan vastauksissa talousjohtaminen.

*”Eli mä ajattelen esimiehen roolini, että se on luoda puitteet sosiaalityöntekijöille suorittaa sitä perustehtävää. Siihen kuuluu henkilöstöjohtaminen ja sitten on tää talous, joka on nykyään tarkkaa. Aika paljon on eri yhteistyötahojen kanssa yhteistyötä.” H3*

Toimenkuvaksi määriteltiin myös vastaaminen prosessien kehittämisestä, työpaikan tilanteiden seuraaminen ja niihin puuttuminen. Asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden johtaminen painottui selvemmin neljän lähiesimiehen työssä ja sitä pidettiin oleellisena, mutta haastavanakin toimenkuvaan liittyvänä tekijänä. Kaksi haastateltavaa myös pohti toimenkuvasta kertoessaan sitä, kuinka paljon toimenkuvaan liittyy substanssin hallintaa ja kuinka paljon työ on yleisjohtamista.

*”Jos sitä substanssia vielä mieltii, täällä on paljon asioita, joista ei voi kaikista olla perillä. Joskus ajattelin, että pitäisi tietää kaikesta vähän ja kaikkien työtehtävistä ja toimenkuvista. Sosiaalityöntekijät on keskeisiä asiantuntijoita täällä. Täällä on*

*pitkäaikaisiakin työntekijöitä. Tietysti asiat muuttuu, mutta siis pitää suurin piirtein olla perillä kaikesta. Mihin sen painopisteen sitten laittaa. Onko asiantuntijajohtaja vai henkilöstöjohtaja.” H2*

Lähes kaikki haastateltavat olivat mukana asiakastyössä, tosin eroja oli asiakastyön määrässä. Yleisesti lähiesimiehet olivat mukana ainakin haastavimmissa asiakastilanteissa tai tarvittaessa työntekijän tukena. Haastateltavat myös painottivat toimenkuvaansa liittyen olevansa työntekijöitään varten.

*”Ja mikä on yksi suuri, niin työntekijä voi tulla tänne ja pohditaan yhdessä. Oon yrittänyt pitää sitä, että ovi on aina auki”. H1*

Sosiaalialan johtaminen yleisesti määriteltiin asiantuntijaorganisaation johtamiseksi, tasapainotteluksi roolien välillä, hektiseksi toiminnaksi, jossa on siedettävä painetta sekä ihmisten johtamiseksi toimimaan eettisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vastauksissa painottui se, että sosiaalialan johtaminen ei voi olla ylhäältä alaspäin johtamista vaan johtaja määriteltiin ennemminkin tiiminvetäjäksi. Sosiaalialan johtamiseen liitettiin myös uskallus tehdä ratkaisuja ja johtajan tehtäväksi luoda sellainen ilmapiiri, jossa uskalletaan kokeilla ja tehdä ratkaisuja. Haastatteluissa tuli esiin myös johtamisen ja työn tekemisen avoimuuden tärkeys sekä se, että hyvästä asiantuntijasta ei automaattisesti tule hyvää esimiestä. Lisäksi haastatteluissa painottuivat tasapainoilu erilaisten roolien ja odotusten välillä sekä perustehtävästä huolehtiminen ja sen kirkastaminen, miksi työtä tehdään.

*”Kyllä mun mielestä tää on sitä, että täällä ollaan ihmistä varten. Ja mun mielestä pitää aina tuoda esiin sitä, miksi täällä ollaan. Ollaan sitten miten korkeella tuolla niin ei saa hämärtyä se, miksi me täällä ollaan.” H1*

Kysyessäni, millaisia johtamisteorioiden piirteitä lähiesimiehen työssä on nähtävissä, sain kaikilta haastateltavilta samankaltaisia vastauksia. Haastateltavat eivät osanneet yhtä lukuun ottamatta nimetä tai erotella mitään tiettyjä johtamisteorioita vaan painottivat ennemminkin kokemuksella johtamista sekä oman persoonan vaikutusta johtamisen käytäntöihin ja taitoihin.

*”Nyt kun just tässä opiskelin viime talven, niin varmaan näkyy, mutta en sillä tavalla en ajattele, että jotain tiettyä teoriaa kannattaisin. Ennemmin se on tällanen*

*periaate. Siis semmonen edestä johtaminen niin kuin Tuntemattoman sotilaan Koskelalla”. H4*

Haastateltavat toivat esiin, että omassa työssä näkyvät teoriat liittyvät erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja asiantuntijuuden johtaminen painottui johtamisteorioista puhuttaessa. Kaksi haastateltavaa painotti, etteivät koe olevansa auktoriteetteja eivätkä koe voivansa ”pomottaa” työntekijöitä juuri siksi, että johtavat asiantuntijoita. Johtamisteorioissa sanottiin olevan paljon hyviä asioita, mutta ne eivät olleet kirkkaana mielissä. Yksi lähiesimies nimesi hyödyntävänsä johtamistyössään Balanced Score Card (BSC) – menetelmää, joka jakaa johtamistyön henkilöstö-, asiakas-, talous- ja prosessinäkökulmiin.

*”Oon ottanut sen (BCS) käyttöön hahmottaakseni omaa tehtävääni. Erityisesti, että henkilöstö, asiakkaat ja prosessit, että ne toimii hyvin yhteen. Henkilöstön johtaminen ei voi olla erillään asiakkaiden ja prosessien johtamisesta. Talous ei painotu niin paljon, mutta toki sekin on läsnä.” H2*

### **6.3 Johtamistaidot**

Lähiesimiesten näkemyksiä omasta vahvimmasta osaamisestaan yhdisti työntekijöiden kuunteleminen. Muutoin vahvimmaksi osaamiseksi määriteltiin asiakastyö ja asiantuntijaryhmän johtaminen, ratkaisujen etsiminen, rauhallisuus, uusien ideoiden suosiminen, uuden toiminnan aikaansaattaminen sekä esimiehen oman asiakastyön kokemuksen kautta syntynyt varmuus ja rauhallisuus. Lisäksi positiivisuus, optimistisuus sekä yhteistyökyky ja vuorovaikutus nostettiin esiin. Yksi haastateltava toi esiin vahvan eettisen pohjan ja moraalin, joiden avulla pystyy perustelemaan niin päätöksensä kuin virheensäkin. Myös henkilöstöjohtamisesta puhuttiin jonkin verran ja yksi esimies koki sen vahvimmaksi osaamisalueekseen.

*”Ei ne ole helppoja puuttua henkilöstön asioihin, mutta joskushan niihin joutuu puuttumaan. Mutta ajattelen, että se keskusteluun ottaminen on sitä mun vahvinta osaamista.” H3*

Henkilöstöjohtaminen ja etenkin negatiivisten asioiden esille ottaminen oli kahdella haastateltavalla puolestaan osa-alue, jota haluaisi johtamisosaamisessaan kehittää. Henkilöstöjohtamiseen liittyen toivottiin myös esimerkiksi enemmän työnohjausta, jossa

hankalia asioita pääsisi käsittelemään. Myös talouteen sekä turvallisuuteen liittyvien asioiden katsottiin vaativan kehittämistä. Lisäksi jämäkkyyden ja isompien strategioiden hallinnan nähtiin olevan kehittämistä vaativia osa-alueita. Yksi haastateltava pohti takertuuko liikaa oman yksikön kannalta tärkeisiin asioihin ja hämärtykö kokonaisuuden hahmottaminen sen vuoksi. Toisaalta haastateltava toi esiin, että perusrakenteet organisaation sisällä ovat selkeitä, mikä helpottaa ”epämääräisen” työn tekemistä. Lähiesimiehet kokivat, että hyötyisivät eniten lyhyistä täsmäkoulutuksista, joita heille oli myös jo tarjottu. Täydennyskoulutuksen aiheina esiin nousi muun muassa henkilöstöhallinnon kehittäminen, talouteen liittyvät asiat, oman esimiehisyyden vahvistaminen sekä ATK-asiat. Koulutusten parhaana antina nähtiin kuitenkin sisältöäkin enemmän muilta lähiesimiehiltä saatu vertaistuki.

*Toivoisi semmosta, missä olis samassa tehtävissä toimivia. Semmonen vertaiskokeminen jää tällä hetkellä tosi vähälle. Ei ole semmosta, kenen kanssa mä pohtisin näitä. Kaipais sitä peiliä ja keskustelua.” H5*

## **6.4 Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet**

Teemahaastattelurungon sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä käsittelevät kysymykset koskivat asiantuntijuuden johtamista sekä tuloksellisuutta ja eettisyyttä sosiaalialan johtamisessa.

### **6.4.1 Asiantuntijuuden johtaminen**

Asiantuntijuuden johtaminen nousi esiin lähes kaikissa haastattelun teemoissa. Haastateltavat esimerkiksi määrittelivät sosiaalialan johtamista asiantuntijuuden kautta sekä peilasivat johtamistaitojaan suhteessa asiantuntijuuden johtamiseen. Neljässä viidestä haastattelusta painottui vahvasti asiantuntijuuden johtaminen, jonka kuvattiin edellyttävän etenkin substanssin hallintaa. Haastateltavan, jonka haastattelussa asiantuntijuuden johtaminen ei painottunut, kuvasi asiantuntijuuden johtamisen edellytyksenä olevan muun muassa tietämyksen lainsäädännöllisistä asioista. Kyseinen lähiesimies määritteli oman yksikkönsä työntekijät ennemminkin erityisalojen osaajaksi ja oman tehtävänsä näiden osaajien tukemiseksi.

*”Työ on osittain asiantuntijuuden johtamista, mutta kyllä mun mielestä nää on erityisalojen osaajia. Mun tehtävä on lähinnä tukea siinä tehtävässä”. H4*

Yksi lähiesimies totesi, että vaikka asiantuntijuuden johtaminen edellyttää kokemusta ja näkemystä asiakastyöstä, ei hänellä ole tarpeeksi aikaa paneutua ja perehtyä perustyöhön. Haastateltava kuvasi itseään ”yleisjohtajaksi”, mutta painotti, ettei asiajohtaminen riitä vaan tarvitaan johtamistaitoja sekä substanssin hallintaa. Asiantuntijuuden johtamisen edellytyksenä pidettiin ennen kaikkea johtajan omaa tietämystä tehtävästä työstä sekä tiiminä toimimista ja yhteishengen luomista, jossa on tärkeää huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja osattava käsitellä työntekijöitä eri tavoin. Asiantuntijuuden johtamiseen liitettiin myös vaatimus siitä, että kaikki ovat ammattitaitoisia ja asiantuntijatyöntekijöillä on puitteet, jossa on mahdollista kehittyä.

*”Mun mielestä asiantuntijoiden johtamisen vaativuutena on, että saadaan toimimaan nää asiantuntijat tiiminä. Juuri se, että luodaan sellainen yhteishenki. Se on hyvin vaativa asia. Ja sitten asiantuntijuuden johtaminen edellyttää, että kaikki on ammattitaitoisia ja luodaan niitä puitteita, että kehitytään siinä työssä. Mä ajattelen, että jokainen ihminen on erilainen. Toista pitää lähestyä toisella tapaa kuin toista.”*  
H3

Useissa haastatteluissa painottui edellytys kuunnella työntekijöitä ja etsiä ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. Lähes kaikki haastateltavat myös korostivat, ettei asiantuntijoiden johtaminen voi olla ”pomottamista” tai ”määräämistä” ja tehdyt päätökset on pystyttävä perustelemaan sekä työyhteisölle että itselleen.

*”Määrätyllä tavalla ne asiantuntijat laittaa esimiestyön kohdilleen. Meidänkään työyhteisössä ei riitä, että mä tuun sanomaan, että näin tehdään vaan mun täytyy perustella ne ja olla itekin selvillä, mitä ne tarkoittaa.”* H3

*”Ainakin asiantuntijajohtaminen ei voi olla pomottamista ja määräämistä. Siinä täytyy kuunnella ja hakea ratkaisua niitten asiantuntijoiden kanssa. Sellaisia pieniä käytännön juttuja on, että on ne normit, mutta ihan tää asiantuntijuus on sellasta, että täytyy mennä itteensä. Mulla on sellanen tapa, että sanon, että nukutaanko tää yö ja katotaan sitten.”* H1

*Se edellyttää itseltäkin sitä, että on sitä tietoutta itselläkin. Pitää pitää itsensäkin ajan tasalla kaikista asioista. Toisaalta se edellyttää sitä kuuntelemista. Ehkä sitten*

*kyseenalaistamista ja uteliaisuutta. Jos joku tulee puhumaan mulle niitä asiakasasioita, niin mä kysyn, että ootko ajatellut tämmöstä. Ne saattaa sitten itse oivaltaa, ei niinkään, että antais sen valmiin mallin. Semmonen valmiin lätkäsyn antaminen ei oo kauheen hedelmällistä.” H5*

Asiantuntijuuden johtamisen haasteisiin ja vaatimuksiin liittyen haastateltavat toivat esiin ajan hermoilla pysymisen ja sen, että on tiedettävä, missä mennään. Myös vahva asiantuntijuus ja vahvat henkilöt koettiin haasteellisiksi. Vahvaa asiantuntijuutta kuvattiin muun muassa asiantuntijoiden vallalla, jota esimies joutuu välillä myös jarruttelemaan. Haasteellisena koettiin myös puuttuminen siihen, miten asiantuntija keskittyisi vain oman tehtävänsä hoitamiseen eikä puuttuisi liiaksi muiden tehtäviin. Lisäksi haasteelliseksi kuvattiin työntekijöiden erilaiset toiveet, tietotekniikan hallitseminen sekä vastuiden rajojen määrittelemine, jonka toivottiin selkiyttävän perustyön tekemistä.

*”Se on siis semmosta, mitä mä itte haluaisin. Mä oon niin kuin määrittelemässä vastuiden rajaa. Se helpottaa sitä koko yhteisölle, että kaikki ei sählää jotain asiaa vaan tiedetään, kuka tekee mitä.” H4*

Myös organisaation pirstoutuneisuus sekä julkinen paine, kuten median kiinnostus tuotiin esille asiantuntijuuden haasteista puhuttaessa. Haasteena ja vaatimuksena koettiin myös esimiehen vastuu levittää tietoutta yksikössä tehtävästä asiantuntijatyöstä sekä organisaation sisällä että laajemmin organisaation ulkopuolelle. Yksi haastateltava toi esiin myös sen, että asiantuntijatyöntekijät ovat hyvin tietoisia omista oikeuksistaan ja mahdollisuuksistaan ja osaavat vaatia näitä, mikä asettaa haasteita esimiestyöskentelylle. Esimiehen rooli voi olla hankala, jos esimies itsekin ajattelee ehdotetusta asiasta olevan hyötyä, mutta yksikön resurssit eivät riitä sen toteuttamiseen.

*”Toki se on silleen haasteellista, että on aika vaativaa väkeä. Työntekijät tietää paljon oikeuksistaan ja mahdollisuuksistaan. Sana liikkuu ja sosiaalityöntekijät tietää, mitä voi vaatia. Vaikeimpia on ne, kun tulee jotain toiveita ja ajatuksia, että jossakin muualla on jotakin. Ja jos niitä ei voi toteuttaa, vaikka tietää asian hyväksi.” H5*

Asiantuntijuudesta puhuttaessa esiin nostettiin myös huomio siitä, että asiantuntijoiden johtaminen voi korostua esimiestyössä siinä määrin, että muiden kuin asiantuntijatyöntekijöiden johtaminen voi olla hankalaa. Aiheesta puhunut lähiesimies kertoi

olevansa niin ”kouliintunut” asiantuntijoiden johtaja, että koki muiden työntekijöiden johtamisen olevan asiantuntijajohtajuutta haasteellisempaa.

#### **6.4.2 Tuloksellisuus**

Oman työn ja yksikön tehtävien tuloksellisuudesta puhuttaessa kaikki haastateltavat mainitsivat työpaikan hyvän ilmapiirin, työhyvinvoinnin ja sen, että työntekijöillä on hyvät puitteet työn tekemiselle. Talouteen liittyviin asioihin ei budjetissa pysymistä lukuun ottamatta juurikaan kiinnitetty huomiota. Yksi haastateltava perusteli, ettei lähde määrittelemään tuloksellisuutta sen mukaan paljonko yksikkö on säästänyt vuosittain, sillä haastateltavan mukaan ihmisten asioita ei voi mitata rahassa. Sama haastateltava kuitenkin pohti pelkoaan siitä loppuvatko rahat jossakin vaiheessa ja sen vaikutusta asiakastyöhön. Asiakasnäkökulman huomioiminen kaikissa työn vaiheissa sekä perustehtävän suorittaminen määrittelivätkin tuloksellisuutta lähiesimiestyön käytännöissä.

*”Tuloksellisuus on siis määrättyllä tavalla sitä, että tehdään sitä, mitä meidän on tarkoitus tehdä.” H3*

*”Asiakas on meidän tulos. Onnellisempi asiakas enempi kuin se talous. Sosiaaalialalla se on ehkä enempikin näin. Voi olla, ettei hallita sitä talousasiaa keskimäärin.” H4*

*”Tuloksellista se on tietenkin silloin, kun asiakas saa avun ja työntekijä tulee sanomaan, että on onnistunut jossain tosi hyvin. Ja kun seuraa noita meidän asiakkuuksia ja sitä, että onko asiakkuus loppunut suunnitelmallisesti vai onko asiakas vaan jäänyt pois. Ja se on meille itsellekin semmosta miettimistä, että oisko jotain voitu tehdä toisin. Se antaa meille ihan semmosta käytännön tekemisen välinettä.” H5*

Asiakasnäkökulma tuli myös esiin haastattelussa, jossa haastateltava kertoi heidän kehittämästään asiakkaille suunnatusta teemahaastattelusta, jossa asiakkaalla on asiakkuuden loppuessa mahdollisuus antaa palautetta yksikön toiminnasta. Haastateltava koki, että tuloksellisuus näkyy menetelmän tuloksissa parhaiten ja kerätty palaute toimii myös työyhteisön voimavarana tarvittaessa.



*”Kaikista parhaiten se tuloksellisuus näkyy sillä tavalla, että meillä on tällainen, kun asiakkuus loppuu, ollaan kehitetty sellainen teemahaastattelu, jossa käydään risuja ja ruusuja, jossa asiakkaalla on mahdollisuus antaa koko prosessista palautetta.” H1*

Tuloksellisuus koettiin myös taiteiluksi erilaisten roolien ja odotusten välillä; esimiehen olisi kyettävä katsomaan isompia kokonaisuuksia, mutta tarvittaessa myös asettumaan yksilön asemaan. Tuloksellisuudesta puhuttaessa kaikki haastateltavat mainitsivat, että tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen on hankala asia. Tuloksellisuuden sanottiin kuitenkin olevan nykyaikaa ja esimerkiksi mittaamisen ja tilastoinnin olevan merkkejä siitä, että yksikkö ”on olemassa”.

*”Kaikki tilastoidaan ja pyritään näyttämään, mitä enemmän kaikkia suoritteita. Että pyritään näyttämään, että me ollaan olemassa. Onko se kuitenkaan vaikuttavaa?” H3*

Haastateltavat puhuivat myös tuloksellisesta esimiestyöstä, johon liitettiin esimerkiksi hyvän ilmapiirin luominen, jota haastateltavien mukaan voi mitata muun muassa sairauspoissaolojen määränä. Lisäksi haastateltavat toivat esiin sitä, että työntekijät eivät aina ole täysin tyytyväisiä, mutta esimies voi huomioida työntekijöitä ja heidän jaksamistaan esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa.

*” Tuloksellisuus on myös sitä, että ihmisillä on hyvä olla täällä. Ei ole sellaisia sairauspoissaoloja. On hyvä ilmapiiri ja työntekijöillä on ne välineet ja puitteet tehdä sitä työtä.” H3*

Yksi haastateltava myös totesi, että voisi olla enemmän läsnä ja sitä kautta edistää työyhteisön tyytyväisyyttä. Lisäksi tuloksellisuutta pohdittiin myös palvelutarpeiden karsimisen ja kiireellisyyden kriteerien kannalta.

### **6.4.3 Eettisyys**

Keskustelu tuloksellisuudesta johti lähes kaikissa haastatteluissa keskusteluun eettisyydestä. Haastateltavat eivät kuitenkaan jääneet pohtimaan eettisyyttä kovinkaan pitkäksi aikaa vaan ennemminkin totesivat sen olevan automaattisesti läsnä niin johtamis- kuin perustyössä.

*”Joisaskin tilanteissa tulee puheeksi nää asiakkaan kanssa toimimiset. Työntekijät kyllä hirveen hyvin ajattelee asiakkaiden kannalta nää asiat, niin ei hirveen paljoa tarvii tuoda niitä esiin.” H5*

Eettisyyden ilmeneminen omassa työssä kuvattiin olevan ennen kaikkea asiakkaiden huomioimista kaikessa toiminnassa sekä esimiehen näkökulmasta työhyvinvoinnista vastaamista.

*”Kyllä me ollaan yritetty johtotähtenä pitää, että me ollaan juuri asiakkaita varten olevia sosiaalityöntekijöitä. Meidän työmoraali ja eettisyys lähtee siitä, että me pystytään asiat ratkaisemaan niin, että ne ois parasta sille asiakkaalle”. H1*

Asiakastyöhön liittyen mainittiin, että on tärkeää puhua kieltä, jota asiakas ymmärtää. Työtä pidettiin myös heikompien puolien pitämisenä ja yleisesti yhteiskuntarauhan turvaamisena. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että sosiaalialalla vallitsee niin sanottu kirjoittamaton sääntö kuunnella asiakasta ja pyrkiä selvittämään epäselviä tilanteita.

Kaikki haastateltavat mainitsivat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden työntekijöiden kohtelussa olevan heidän eettisiä toimintaperiaatteitaan. Myös inhimillisyys ja ihmisyyt sekä rehellisyys ja päätösten läpinäkyvyys tuotiin esiin. Esimiehen kuvattiin olevan esimerkkinä muille eettisestä toiminnasta ja sen sanottiin vaativan esimieheltä sitä, että omat arvot ovat kohdillaan. Esimiehen olisi myös huolehdittava, että eettiset periaatteet ovat läsnä työntekijöiden toiminnassa ja muistutettava tarvittaessa siitä, että työntekijän näkökulmasta pieni ongelma voi olla suuri ongelma asiakkaalle. Lisäksi mainittiin, että esimiehen olisi osattava toimia niin, ettei työntekijä koe täysin epäonnistuneensa. Eettisyyden katsottiin myös olevan sitä, että kestää sen, jos jossakin muussa yksikössä ei ole toimittu niin kuin oma yksikkö olisi toiminut tai toivonut toisen paikan toimivan. Tällaisissa tilanteissa ei haastateltavan mukaan pidä lähteä arvostelevaan toisten toimintaa vaan tarvittaessa on pystyttävä kysymään toisesta yksiköstä perusteluista päätöksille. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin, että eettisyys vaatii esimieheltä oman toimintansa ja arvojensa tarkkailua.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli käsitellä sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, millaista sosiaalialan lähiesimiesten työ on käytännössä, miten asiantuntijuuden johtaminen, tuloksellisuus ja eettisyys vaikuttavat käytännön työhön, ja miten lähiesimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostui aiemmista tutkimuksista ja aiheesta kirjoitetuista artikkeleista. Huomionarvoista on, että suuri osa lähteistä käsitteli keski- tai ylempää johtoa, joten tutkielman teoreettinen osuus kuvasi sosiaalialan johtamista yleisellä tasolla. Pysin kuitenkin löytämään lähteistä oman tulkintani ja ymmärrykseni perusteella lähiesimiestyöskentelyyn linkittyviä aiheita. Hankin tutkielman empiirisen aineiston haastattelemalla viittä erään suuren kaupungin lähiesimiestä, joista osa työskentelee lapsi- ja osa aikuisasiakasryhmien kanssa. Tässä luvussa vertaan teoreettista viitekehystä empiiriseen aineistoon ja pyrin vastaamaan prosessin alussa asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Aloitin tutkielmani teoreettisen osuuden käsittelemällä sosiaalialan johtamista yleisellä tasolla kuvaamalla johtamista julkisen sektorin johtamisen näkökulmasta sekä johtamisteorioiden ja sosiaalialan johtamisen määritelmien valossa. Myös teemahaastattelurungon ensimmäiset kysymykset rakentuivat näiden teemojen ympärille. Teoriaosuudessa kuvatut julkisen sektorin johtamisen rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset nousivat esiin myös haastatteluissa. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi organisaation pirstoutumista haasteelliseksi työn tekemisen kannalta. Julkiselle sektorille rantautunut uuden julkisjohtamisen (NMP) ideologia näyttäytyi empiirisessä aineistossa mielestäni melko vähäisenä. Eniten haastatteluissa painottui muutosten tahdin kiihtyminen ja suoritteiden mittaamisen lisääntyminen. Haastateltavat kommentoivat yleisesti, että muutoksen tahdin perässä pysyminen voi olla välillä haastavaa niin työyhteisölle kuin esimiehelle itselleen. Heikkilä ym. (2003, 37) painottavat, että uuteen julkisjohtamiseen liittyen laadun ja vaikuttavuuden valvonta korostavat johtajan substanssiosaamista ja tulosjohtajan taitoja entistä enemmän. Haastateltavat korostivat näistä kahdesta selkeämmin kuitenkin vain substanssiosaamista. Päätöksentekoon liittyen empiirisessä aineistossa tuli esiin teorian mukainen toiminta samanaikaisesti monella tasolla ja poliittisen päätöksenteon seurauksien kohtaaminen

ihmisten elämässä. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa nousi esiin lähiesimiehen tekemä henkilökohtainen ratkaisu, jonka mukaan hän asettaa oman yksikkönsä etusijalle ja on ensisijaisesti kyseisen yksikön esimies. Kyseinen haastateltava kuitenkin kertoi tämän asetelman asettavan hänet toisinaan hankalaan asemaan erityisesti ylempää tulevien päätösten noudattamisessa.

Teoriaosuudessa käsitellyt johtamisteoriat eivät painottuneet lähiesimiesten haastatteluissa. Niirasen ym. (2010, 23) mukaan johtamisteorioiden tuntemus on välttämätöntä johtamisen arkipäivässä, uudistuksissa ja alan tutkimuksessa. Kaikki haastateltavat toivat esiin, etteivät johtamisteoriat ole kovinkaan kirkkaina mielissä, mutta niiden merkitystä ei kuitenkaan vähätelty. Enemminkin vaikutti siltä, että kuten teoriaosuudessa mainitaan, ammatti-identiteetti ja toimintakenttä ovat muovanneet johtamiskäytäntöihin omanlaisia piirteitä (Niiranen ym. 2010, 61–65) eikä johtamisteorioiden nimeämisellä tai tarkemmalla tuntemisella nähdä kovinkaan suurta merkitystä. Haastateltavat korostivat johtamisteorioita enemmän oman persoonan ja kokemuksen vaikutusta johtamisen käytäntöihin. Vaikka haastateltavat eivät nimenneet tiettyjä teorioita tulosjohtamiseen liittyvää tasapainoista tulokorttia (BSC) lukuun ottamatta, pystyi heidän vastauksistaan kuitenkin mielestäni löytämään yhtäläisyyksiä eri johtamisteorioihin. Tulkintani mukaan haastatteluissa korostui etenkin ihmissuhdekoulukunnan vaikutus johtamiseen haastateltavien painottaessa johtamisen inhimillisiä tekijöitä, kuten vuorovaikutuksen ja keskustelun sekä tasapuolisen kohtelun merkitystä. Klassisten organisaatio- ja johtamisteorioiden vaikutus oli puolestaan tulkittavissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa ja byrokratiateorian vaikutus näkyi joissakin haastatteluissa painottumisena esimiehen ammatillisen kyvykkyyteen ja johtamisosaamiseen perustuvaan asemaan. Elli Aaltosen (1999, 35, 75, 118) kuvaama tulosjohtamiselle tyypillinen tavoitteenasettelu sekä erityisesti voimavarojen oikeuden kohdentaminen ja työllä saavutetut tulokset painottuivat mielestäni myös haastatteluissa. Voimavarojen oikein kohdentamisen mainittiin useassa haastattelussa olevan työn arkipäivää.

Sosiaalialan johtamisen määritelmien kirjo näkyi myös empiirisessä aineistossa. Sosiaalialan johtamisen on sanottu rakentuvan useista erilaisista näkökulmista ja johtamiseen liittyvistä sisällöistä sekä niiden merkityksistä ja 2000-luvulla johtaminen määritellään monimuotoiseksi ja laajaa osaamista edellyttäväksi alueeksi (Sosiaali- ja terveysalan... 2004, 10–11; Niiranen ym. 2010, 13–21). Haastattelemani lähiesimiehet kuvasivat sosiaalialan johtamista asiantuntijaorganisaation johtamiseksi, tasapainotteluksi roolien välillä, hektiseksi toiminnaksi, jossa on siedettävä painetta sekä ihmisten johtamiseksi toimimaan eettisesti

yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Teoreettisen viitekehukseen verraten voi myös todeta, että lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys ovat läsnä käytännön lähiesimiestyöskentelyssä. Sen sijaan Niirasen ym. (2010, 13–21) kuvaama yksityisen ja julkisen rajan ohentuminen ei tullut lainkaan esiin haastattelemini lähiesimiesten puheista, kun taas samaan aiheeseen liittyvät voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset koettiin olevan kiinteä osa työtä esimerkiksi erilaisten tilastointien muodossa. Haastatteluissa korostui selvästi johtamisen määritelmä sosiaalisena prosessina, jota ohjaa ihmisten keskinäinen vuorovaikutus (Johtamisella laatua... 2009, 30). Haastateltavat painottivat erityisesti yhdessä tekemistä ja sitä, ettei johtaminen voi olla ylhäältä alaspäin johtamista. Johtamisen on myös sanottu sisältävän useita erilaisia johtamistehtäviä (mt.) ja ne painoutuivat empiirisessä aineistossa hieman eri tavoin haastateltavien välillä. Henkilöstöjohtaminen koettiin yleisesti oleelliseksi, mutta muun muassa talous- ja verkostojohtaminen näyttäytyivät eri tavoin haastateltavien välillä. Sen sijaan määritelmä erityisasiantuntijuuteen kiinnittyvästä moniulotteisesta johtamisosaamisesta (mt.) oli havaittavissa selvästi neljässä haastattelussa, joissa myös asiantuntijuuden johtaminen korostui. Haastateltavat toivat myös esiin tasapainottelun roolien välillä, jolla voidaan nähdä olevan yhteys teoriassakin mainittuun johtamisosaamisen erilaisiin ulottuvuuksiin aina strategisen johtamisen tasolta asiakastyön prosessien johtamiseen. Empiirisessä aineistossa painoutuivat myös esimiehen uskallus tehdä omia ratkaisuja sekä vastuu työntekijöiden perustehtävän kirkastamisesta ja konkretisoimisesta säännöllisesti.

Seuraavaksi tutkielmani teoreettinen viitekehys kuten myös teemahaastattelu eteni tarkastelemaan johtajuutta ja esimiestyöskentelyä sekä sosiaalialan johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia. Empiiristä aineistoa kerätessäni pyysin haastateltavia kuvaamaan omaa toimenkuvaansa, joka osittain myös määritteli heidän näkemystään johtajuudesta ja esimiestyöskentelystä. Toimenkuva nähtiin laajana käsitteenä ja sen määrittelyyn koettiin voivan itse vaikuttaa tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Haastatteluissa painoutuivat muun muassa vastaaminen yksikön toiminnan pyörimisestä ja siitä, että työntekijät pystyvät tekemään vaativaa työtään. Myös esimerkkinä oleminen, työn raamittaminen sekä työhyvinvoinnista ja työyhteisön ilmapiiristä vastaaminen nähtiin lähiesimiehen toimenkuvaan liittyväksi oleellisiksi asioiksi. Lähiesimiestyöskentelyn toimintakentäksi haastateltavat määrittelivät yleisesti oman yksikön, yhteistyötahot ja erilaiset verkostot sekä koko kaupungin, joka luo strategiset puitteet työn tekemiselle.

Teoreettiseen viitekehykseen verraten empiirisessä aineistossa korostui Nurmen (2000, 80) näkemys siitä, että esimiehelle kuuluvat ne asiat, joita muut eivät kykene hoitamaan. Myös Torpan (2002, 58) ajatus siitä, että esimiehen on oltava ”oman joukkonsa lipunkantaja” oli mielestäni helposti tulkittavissa haastatteluista, painottuihan haastatteluissa, että lähiesimiehet ovat ensisijaisesti oman yksikkönsä esimiehiä. Haastateltavat korostivat myös kuuntelemisen ja kuulemisen tärkeyttä ja kokivat, että esimiehen on tärkeää olla ”korvat herkkillä” sille, mitä työyhteisössä tapahtuu. Haastateltavat korostivat, että esimiehen on osattava ottaa etäisyyttä asioihin, mutta tarvittaessa esimiehen on osattava tulla tarpeeksi lähelle. Myös Järvinen (2004, 22, 54) tuo esiin, että sopivan läheisyyden ja etäisyyden vaihtelu suhteessa työntekijöihin ja käsiteltäviin asioihin on oleellista, jotta esimies pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Järvisen mukaan esimiehen on edustettava työnantajan intressejä ja katsottava toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin. Haastatteluissa tämä tuli esiin muun muassa intressien yhteensovittamisen tärkeytenä ja haasteellisuutena. Kaikki haastateltavat mainitsivat toimivansa ”puun ja kuoren” välissä pyrkiessään sovittamaan erilaiset intressit yhteen. Haastateltavat toivat esiin myös oman toimintansa reflektoinnin ja omien toimintatapojensa tunnistamisen tärkeyden, kuten Niiranenkin (2004, 230) kuvaa. Niirasen (mt.) mukaan johtajan on oleellista tunnistaa ne oman toimintansa mekanismit, jotka vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, vastuunottoon ja haluun kehittää omaa työtään. Rasasen (2009, 63–66) mukaan johtamistyössä on osattava yhdistää erilaisia odotuksia ja hallittava sekä-että – näkökulma. Empiirisessä aineistossa korostuikin tasapainoilu roolien välillä, työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja kyky käsitellä työntekijää työntekijälle sopivimmalla tavalla. Haastateltavat toivat esiin myös pitkän kokemuksen mukanaan tuomat edut muun muassa kentän tuntemukseen ja sitä kautta työskentelyyn niin eri toimijoiden kuin työyhteisönkin kanssa.

Sosiaalialan johtamiseen kohdistuvien vaatimusten on sanottu osaltaan määrittelevän sosiaalialan johtamista. Johtamisen on tuettava organisaation perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista, vastattava jatkuviin ympäristön, yhteiskunnan ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin, tehtävä valintoja resurssien kohdentamiseksi ja hallittava taloushallinnon kieli, sillä kaikkea toimintaa olisi perusteltava rahalla. Lisäksi johtajan on noudatettava perustehtävälle ominaisia arvoja ja eettisyyttä sekä omattava ammattijohtajan taidot ja osaaminen. (Niiranen ym. 2010, 5, 14, 48; Niiranen 2004, 229.) Kaikki edellä mainitut asiat tulivat esiin myös empiirisessä aineistossa. Lisäksi haastatteluissa painottui ylemmältä tasolta tulevat vaatimukset, jotka voivat toisinaan olla ristiriidassa perustehtävän toteuttamisen kanssa. Osa johtamiseen kohdistuvista vaatimuksista koettiin yleisesti myös työhön liittyviksi

haasteiksi. Haasteelliseksi koettiin muun muassa säästöpainet, kansainvälistyminen, ajanpuute, organisaation muutokset ja organisaation pirstoutumisesta johtuva vaara kokonaisvastuun katoamisesta, työntekijöiden vahvat näkemykset oman työn tekemisestä, moniammatillisuus sekä erilaisissa elämäntilanteissa ja työurien vaiheissa olevien työntekijöiden saaminen toimimaan yhteen. Myös teorioissa sosiaalialan johtamisen haasteiksi määritellään toimintaympäristön muutokset sekä asiakkaiden palveluntarpeiden lisääntyminen, monimuotoisuus ja vaativuus (Johtamisella laatua... 2009, 19, 43). Sen sijaan Sipilän (1991, 54–55) mainitsema asiantuntijoiden kapea-alaisuus ei suoranaisesti tullut esiin empiirisessä aineistossa. Sipilä tarkoittaa kapea-alaisuudella kollektiivista johtajuutta, joka voi olla selittävä tekijä esimiesaseman karttelulle ja johtamisen kehittämisen hankaluudelle.

Asiantuntijuuden johtaminen lukeutui tutkielmassa sosiaalialan johtamisen erityispiirteisiin. Asiantuntijuus ja asiantuntijuuden johtaminen korostuivat vahvasti neljässä haastattelussa, jossa lähiesimiehet kuvasivat olevansa asiantuntijuuden johtajia. On sanottu, että johtamisen merkitys olisi asiantuntijuuden johtamisessa taka-alalla, sillä asiantuntija toimii pitkälti intuiutionsa ja kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta (Viitanen ym. 2007, 15; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 200–201). Sipilän (1991, 54–55) mainitsema asiantuntijoiden kapea-alaisuus voisi tulkintani mukaan liittyä juuri tähän. Haastateltavat toivatkin esille, että asiantuntijuuden johtaminen haastaa myös johtajan itsensä ja johtamisen on oltava ennen kaikkea vuorovaikutteista ja keskustelevaa johtamista sekä kuuntelemista ja ratkaisujen etsimistä yhdessä. Näin ollen Erikssonin (2006, 124) näkemyksen siitä, että asiantuntijuuden johtaminen on kollektiivista johtamista ja vuorovaikutteista toimintaa, jossa johtaminen ja asiantuntemus ovat sidoksissa toisiinsa, voidaan sanoa pitävän paikkaansa tämän tutkielman empiirisen aineiston valossa. Sipilä (1991, 89) mainitsee asiantuntijoiden johtajan olevan ennemminkin innostaja ja motivoija, joka tuli esiin myös haastattelussa, jossa asiantuntijuuden johtaminen ei muutoin painottunut. Vaikka lähiesimiehet pitivät oman asiantuntijuutensa ylläpitämistä avainasemassa, kokivat he myös, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa paneutua perustyöhön. Lähiesimiehet kokivat tärkeänä, että heillä olisi mahdollisuus pysyä niin sanotusti ajan hermoilla perustyöhön liittyvistä asioista, mutta he vaikuttivat myös osittain hyväksyneensä ajankäytön rajallisuuden ja sen, että kaikesta ei ole mahdollista olla selvillä.

Sosiaalialan johtamisen erityispiirteiksi valikoituvat aiempien tutkimusten ja teorian valossa myös tuloksellisuus ja eettisyys. Yleisessä tasolla tuloksellisuus määritellään voimavarojen käytön oikein suuntaamiseksi ja sosiaalialalla se kuvataan myös menetelmäksi toimia

tehokkaasti, taloudellisesti ja laadukkaasti (Nurmela 1993, 4; Stakes 2006). Tuloksellisuuteen liittyen on myös sanottu, että oleellista on suurten kokonaisuuksien hahmottaminen ja esimiehen kyky priorisoida rajallisia resursseja (Heinonen 2002, 23). Alun perin tarkoitukseni oli kysyä haastateltavilta, miten he itse määrittelisivät tuloksellisuuden sosiaalialan johtamisessa, mutta rajallisen haastatteluajan vuoksi jouduin karsimaan kysymyksiä. Näin ollen tuloksellisuutta koskeva kysymys käsitteli vain sitä, miten tuloksellisuuteen liittyvät asiat näkyvät lähiesimiehen työssä. Teoreettisessa aineistossa tuloksellisuudessa painottuivat myös talouteen liittyvät asiat, jotka eivät puolestaan juurikaan näkyneet empiirisessä aineistossa. Haastattelemani lähiesimiehet painottivat ennemminkin asiakasnäkökulman huomioimista, työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia, mutta myös budjetissa pysyminen mainittiin. Tuloksellisuudesta puhuttaessa haastattelut etenivät sujuvasti sosiaalialan johtamisen eettisyyteen. Mielestäni tämä on huomionarvoista, sillä se vahvistaa näkemystä siitä, että tuloksellisuus ja eettisyys liittyvät kiinteästi toisiinsa. Sinkkonen-Tolppi ja Laulainen (2010, 226–228) määrittelevät sosiaalialan johtamisen olevan monin tavoin eettisesti latautunutta. Yhteiskunnassa vallitsevat eettiset näkemykset sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista, ammattiryhmien erilaiset eettiset ohjeet, asiakastyön mukanaan tuomat erilaiset eettiset ristiriidat ja johtamisen eettiset kysymykset vaikuttavat osaltaan sosiaalialan johtamisen eettisyyteen (Niiranen ym. 2010, 113–114). Eettistä johtamista on sanottu määrittävän oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja tuloksellisuus ja se vaatii suoralinjaisuutta, avoimuutta, rohkeutta sekä jatkuvaa uudelleen arviointi (Johtamisella laatua... 2009, 21; Sinkkonen 2009, 80). Eettisyydestä puhuttaessa empiirisessä aineistossa painottui etenkin asiakkaiden huomiointi kaikessa toiminnassa. Työn kuvattiin olevan muun muassa heikompien puolien pitämistä, jossa inhimillisuus ja ihmisuus ovat vahvasti läsnä. Eettisyyden määritelmä linkittyi osittain myös sosiaalialan johtamisen määritelmiin korostaen oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoista kohtelua sekä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

Valitsin viimeiseksi haastattelun teemaksi myös johtamistaidot, joiden kautta pyrin saamaan tietoa lähiesimiehen näkemyksistä omista vahvuusalueistaan sekä kehittämistarpeistaan. Teema johdatteli keskustelun mielestäni hyvin myös lähiesimiesten toiveisiin täydennyskoulutuksen suhteen sekä kertomaan siitä, miten lähiesimiehet ovat päätyneet nykyisiin tehtäviinsä. Lähiesimiesten näkemyksiä omasta vahvimasta osaamisestaan yhdisti työntekijöiden kuunteleminen. Lisäksi vahvimaksi osaamiseksi määriteltiin substanssiosaaminen, asiantuntijaryhmän johtaminen, ratkaisujen etsiminen, rauhallisuus uusien ideoiden suosiminen sekä uuden toiminnan aikaansaattaminen. Myös asiakastyö ja sen kautta syntynyt varmuus ja rauhallisuus sekä positiivisuus, yhteistyökyky ja



vuorovaikutustaidot mainittiin. Henkilöstöjohtaminen sekä negatiivisten asioiden puheeksi ottaminen olivat puolestaan asioita, joissa koettiin kehittämisen tarvetta. Täydennyskoulutusaiheiksi ehdotettiin henkilöstöhallinnon kehittämiseen liittyvää koulutusta sekä talouteen, ATK-asioihin sekä oman esimiehisyuden vahvistamiseen liittyviä aiheita. Kaikki haastateltavat toivat esiin hyötyvänsä eniten lyhyistä täsmäkoulutuksista. Huomionarvoista mielestäni on, että koulutuksen sisällöistä antia enemmän lähiesimiehet toivoivat koulutuksen myötä tapaavansa kollegoita ja mahdollisuutta vertaistukeen, joka tällä hetkellä jää haastateltavien työssä vähäiseksi.

Järvisen (2006, 13) mukaan sosiaalialan esimiestyölle on tyypillistä siirtyminen esimiestehtäviin perustyön parista. Tämä näkyi myös empiirisessä aineistossa. Kaikkia haastateltavia yhdisti kokemus perustyöstä ja sitä kautta syntynyt vahva substanssiosaamisen painotus. Oletuksenani oli, että lähiesimiehet ovat ennemminkin ajautuneet kuin hakeutuneet esimiestehtäviin. Kolme viidestä haastateltavasta kertoikin ensisijaisesti ajautuneensa nykyisiin tehtäviinsä. Yksi haastateltavista kertoi alun perin hakeutuneensa esimiestehtäviin etsiessään haasteita, mutta koki ajautuneensa nykyiseen tehtäväänsä. Toinen haastateltava puolestaan kertoi tietoisesti hakeutuneensa tehtäväänsä sen jälkeen, kun oli saanut vuorotteluvapaan ajan etäisyyttä silloisiin työtehtäviinsä ja kaipasi uusia haasteita. Haastateltavia yhdisti se, että useita heistä oli jossakin työuran vaiheessa pyydetty lähiesimiehen tehtäviin sekä se, että kaikki olivat tehneet lähiesimiehen sijaisuutta ennen vakinaista tehtävää. Huomionarvoista oli, että lähiesimiehet olivat kukin hakeneet paikkaansa sen tullessa hakuun vakinaisena.

Teoreettisen ja empiirisen aineiston valossa yhteenvedon aiheesta voidaan todeta, että sosiaalialan lähiesimiestyö on käytännössä monimuotoinen ja laajaa osaamista edellyttävä tehtävä, jossa asiantuntijoiden johtaminen ja lähiesimiehen substanssiosaaminen painottuvat. Lähiesimiehet ovat usein ajautuneet esimiestehtäviin, mutta taustalla on usein ollut myös kiinnostus uusia haasteita kohtaan. Lähiesimiestyölle on tyypillistä jatkuvat muutokset ja niihin sopeutuminen sekä monesta eri suunnasta tulevat vaatimukset ja odotukset, joita lähiesimiehet itse kuvaavat ”puun ja kuoren” välissä olemiseksi. Ammatti-identiteetti ja toimintakenttä ovat muovanneet johtamiskäytäntöjä ja kunkin lähiesimiehen oma persoona ja kokemus vaikuttavat esimiestyöhön. Lähiesimiestyölle on käytännössä ominaista keskusteleva johtaminen sekä vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen työntekijöiden kanssa. Esimiehen on osattava perustella ratkaisut ja oltava myös itse selvillä siitä, mitä toimintakentällä ja työyhteisössä tapahtuu. Lähiesimiehen on osattava olla tarpeeksi lähellä

mutta myös riittävän etäällä hahmottaakseen kokonaiskuvan. Lähiesimiehen tärkeimpinä työtehtävinä on perustehtävän kirkastaminen ja konkretisoiminen, voimavarojen oikein kohdistaminen sekä vastaaminen siitä, että puitteet perustyön tekemiselle ovat kunnossa. Sosiaalialan lähiesimies on käytännössä asiantuntija, esimerkki, keskustelun herättäjä, ratkaisujen etsijä sekä työntekijöiden tuki ja turva.

Asiantuntijuuden johtaminen sekä tuloksellisuuden ja eettisyyden asettamat vaatimukset näkyvät lähiesimiestyöskentelyn käytännöissä vahvasti. Lähiesimiestyöskentely on suurilta osin asiantuntijuuden johtamista, joka muokkaa omalta osaltaan johtamisen käytäntöjä. Asiantuntijoita ei voi johtaa ylhäältä alas sanelemalla vaan heille on myös annettavaa tilaa, mutta esimiehen on huolehdittava selkeistä työn raameista, joiden puitteissa toimitaan. Asiantuntijat myös haastavat esimiehen ja edellyttävät tältä vahvaa substanssin hallintaa sekä valmiutta käsitellä haasteellisia asioita. Asiantuntijuuden johtaminen on kollektiivista johtamista, joka voi osaltaan vaikeuttaa esimiesaseman arvostusta ja hämärtää sitä, kuka vastaa mistäkin. Teoreettisen ja empiirisen aineiston perusteella asiantuntijoiden johtaminen on haasteellinen tehtävä, joka edellyttää lähiesimieheltä vuorovaikutustaitoja sekä taitoja jatkuvasti arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. Tuloksellisuuden ja eettisyyden asettamat vaatimukset sosiaalialan johtamiseen painottuvat enemmän teoreettisessa kuin empiirisessä aineistossa. Käytännössä tuloksellisuus painottuu asiakasnäkökulmien huomioimiseen, työhyvinvointiin ja ilmapiiriin liittyviin asioihin. Eettisyys ja sen asettamat vaatimukset näyttäytyivät enemmänkin olevan luonnollisesti ja itsestään selvästi läsnä arjen käytännöissä kuin erityisenä vaatimuksena työn tekemiselle. Käytännössä eettisyys nähtiin asiakasnäkökulmasta heikompien puolien pitämiseksi ja esimiestyöstä puhuttaessa painottuivat oikeidenmukaisuus, läpinäkyvyys ja avoimuus. Huomioitavaa kuitenkin on, että esimerkiksi jatkuvat muutokset lisäävät eettisyyden haasteellisuutta muun muassa siten, että muutoksissa korostuu esimiehen taito huomioida työntekijöitä tasa-arvoisesti.

Kaiken kaikkiaan sosiaalialan lähiesimiestä voisi verrata kapellimestariin, jonka tehtävänä on saada ”orkesteri soittamaan samaan nuottiin”. Lähiesimiehen tehtävänä on koota eri palvelut mielekkääksi kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan niin asiakkaan tarpeet kuin henkilöstö ja sen osaaminen (Isosaari 2006, 48). Lähiesimies toimii substanssiosaamisen avainhenkilönä sekä esikuvana omassa työyhteisössään ja tasapainoilee erilaisten roolien välillä silloin, kun mietitään, miten organisaation tavoitteita ja strategioita toteutetaan jokapäiväisessä työssä (Reikko ym. 2010, 69).

## LÄHTEET

- Aaltonen, E. (1999) Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja no 38.
- Alasuutari, P. (1997) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- Aho, A. (2004) Luja ja pehmeä: johtajuus sosiaalitoimessa. Lapin yliopisto. Pro gradu – tutkielma.
- Arajärvi, P. & Korhonen, A. (toim.) (2009) Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet -aiheen kartoitusta. Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja no 24.
- Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet (2005) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki: Ammattieettinen lautakunta.
- Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja (2005) Helsinki: Edita Prima.
- Banks, S. (2006) Ethics and Values in Social Work. New York: Palgrave Macmillan.
- Bamford, T. (2002) Sosiaalihuolto Euroopassa – särkynyt unelma. Suom. Kati Pitkänen. Teoksessa Arja Jokinen-Virta (toim.) Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla? Helsinki: Huoltaja-säätiö, 15–23.
- Cassel, C. & Symon, G. (1994) Qualitative Research in Work Context. Teoksessa Cathire Cassel & Gillian Symon (edit.) Qualitative Methods in Organisational Research. A Practical guide. London: SAGE.
- Clark, S., Gilman, E., Jacquet, S., Johanson, B., Mathias, C., Paris, R. et al (2008) Line worker, supervisor and manager perceptions of supervisory practices and tasks in child welfare. Journal of Public Child Welfare. 2(1), 3–32.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996) Making sense of qualitative data. Complementary Research Strategies. London: SAGE

Coulshed, V. (1990) *Management in Social Work*. British Association of Social Workers. Macmillian education ltd.

De Bruijn, H. (2002) *Managing Performance in the Public Sector*. London: New Fetter Lane.

D’Cruz, H. & Jones, M. (2004) *Social Work Research. Ethical and Political Context*. London: SAGE

Elovainio, M. & Lindström, K. (1993) *Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa*. Stakes – sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 113. Jyväskylä: Gummerus.

Eriksson, M. (2006) *Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö*. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press. 115–151.

Eräsaari, L. (2006) *New Public Management on julkisen sektorin vääryyksiä isä*. Teoksessa Tuula Helne & Markku Laatu (toim.) *Vääryyskirja*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 87–102.

Fisher, E. A. (2009) *Motivation and leadership in social work management: A Review of theories and related studies*: *Administration of Social Work*. 33(4), 347–367.

Haapala, R. (2005) *Sosiaalityön johtamisen lyhyt oppimäärä: Tutkimus henkilöstön motivoinnista sosiaalityön johtamisen välineenä*. Tampereen yliopisto. *Sosiaalityö*. Pro gradu –tutkielma.

Harris, J. (2005) *Sosiaalipalvelujen modernisointia*. Suom. Irene Roivainen. Teoksessa Irene Roivainen & Johanna Korppinen & Aino Ritala-Koskinen & Teija Sundman (toim.) *Tutkiva sosiaalityö. Kunnallisen sosiaalityön muuttuva paikka 2000-luvun Suomessa*. *Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisuja*, 6–9.

Hauki, T. & Jylhä, I. (2008) *Sosiaalijohtajuus muutoksessa. Vertaileva tutkimus 1960-luvulta nykypäivään sosiaalijohtajien käsityksistä sosiaalityön hallinnossa*. Jyväskylän yliopisto. *Sosiaalityö*. Pro gradu –tutkielma.

Heikkilä, M. & Kaakinen, J. & Korpelainen, N. (2003) Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Selvityshenkilöiden loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Heinonen, E. (2002) Nelijakoinen politiikkasuhde – sosiaalityön osaaminen ja kunnallinen päätöksenteko. Teoksessa Ulla Ryyänen & Riitta Vornanen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisuja, 23–24.

Helne, T. & Laatu, M. (toim.) (2006) Vääräyyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hopkins, K. M. & Hyde, C. (2002) The Human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges and old solutions. *Administration of Social Work*. 26(3). 1–15.

Huotari, P. (2009) Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1382. Tampere University Press.

Isosaari, U. (2006) Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi* 2(1), 45–50.

Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle (2009). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Jokinen-Virta, A. (toim.) (2002) Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla? Helsinki: Huoltaja-säätiö

Järvinen, P. (2001) Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2004) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 6. Painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2006) *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.

Kananoja, A. (2008) Miksi ja mihin sosiaalityön vaikuttavuutta tarvitaan? A-klinikkasäätiön päihdehuollon sosiaalityön päivät. Luento. [www.talentia.fi/files/4942\\_AulikkiKanaoja.pdf](http://www.talentia.fi/files/4942_AulikkiKanaoja.pdf). Viitattu 10.4.2012

Kananoja, A., Lähteinen M., Marjamäki, P., Laiho, K., Sarvimäki, P., Karjalainen, P. & Seppänen, M. (2007) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.

Khurana, R. & Nohria N. (2008) It's Time to Make Management a True Profession. *Harvard Business Review* 86(10), 70–77.

Korhonen, K. (2011) *Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet*. Tampereen yliopisto. Sosiaalityö. Kandidaatin tutkielma.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272.

Landau, R. (2000) Ethical dilemmas in general hospitals: Differential perceptions of direct practitioners and directors of social services. *Social Work in Health Care*. 30(4), 25–44.

Lawler, J. (2007) Leadership in social work: A case of caveat emptor? *British Journal of Social Work*. 37(1), 123–414.

Lindström, T. (2004) *Johtaminen sosiaalityön arjessa*. Helsingin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön johtamisesta. Helsingin yliopisto. Sosiaalityö. Pro gradu –tutkielma.

Lyyra, K. (2008) *Arjen johtajat - Tutkimus asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja johtamistaidoista Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa*. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma.

Lönqvist, J. (2000) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Helsinki: Edita.

Meklin, P. (2009) Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa Jarmo Vakkuri (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Helsinki: Gaudeamus, 31–50.

Miettinen, M. (2005) Terveysthuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveysthallintotiede terveysthuollon yksikössä. Helsinki: WSOY.

Miles, M.B. & Huberman, A.M (1994) Qualitative data analysis (2<sup>nd</sup> edition). California: Sage.

Mor, B., Micháelle, E., Travis, D. & Bess, G. ( 2004) Exploring managers' and administrators' retrospective perceptions of their MSW fieldwork experience: A national study. Administration in Social Work. 28(1), 21–44.

Mäntysaari, M. (2006) Syrjiikö sosiaalityö? Teoksessa Tuula Helne & Markku Laatu (toim.) Vääräyyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 115–134.

Niiranen, V. (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalihoitajien johtamistyöstä, johtamistyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja no 20.

Niiranen, V. (2002) Kaksijakoinen politiikkasuhde -sosiaalityön osaaminen ja kunnallinen päätöksenteko. Teoksessa Ulla Ryyänen & Riitta Vornanen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisuja, 19–22

Niiranen, V. (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. Janus 12(2), 226–233.

Niiranen, V. (2009) Johtamisen pätevyys ja sosiaalialan johtamisen kelpoisuudet. Teoksessa Pentti Arajärvi & Anne Korhonen (toim.) Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet -aiheen kartoitusta. Joensuu: Joensuun yliopistopaino, 83–95.

Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä, R. & Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimus. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-media. Tiivistelmä. <http://www.t-media.fi/nuoret-ja-johtaminen-2010-hyva-esimies-on-nuorille-korkeaa-palkkatasoa-tarkeampi/>. Viitattu 23.10.2010.

Nurmela, M-L. (1993) Työyhteisön sosiaalinen toimivuus tuloksellisuuden osa-alueena. Lapin yliopiston hallintotieteellisiä julkaisuja. Tutkimusraportteja ja selvityksiä. Lapin yliopiston hallintotieteellisiä julkaisuja B: tutkimusraportteja ja selvityksiä 6.

Nurmi, R. (2000) Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus.

Ollila, S. (2008) Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Arja Jämsén (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu 2008. 16–22.

Opetusministeriö (2004) Sosiaali- ja terveystalouden johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004: 30.

Patomäki, H. (2005) Yliopisto Oyj. Tulosjohtamisen ongelmat -ja vaihtoehto. Helsinki: Gaudeamus.

Patti, R. (2003) Reflections on the state of Management in Social Work. Administration of Social Work 27(2), 1–11.

Pekkarinen, E. (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL avauksia 7/2010. Helsinki: Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626>. Viitattu 28.3.2012.

Perho, M. (2002) Sosiaalihuolto tarvitsee johtajaa. Teoksessa Arja Jokinen-Virta (toim.) Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla. Helsinki: Huoltaja säätiö, 104–107.



Perlmutter, F. D (2006) Ensuring social work administration. *Administration of Social Work*. 30(2), 3–10.

Preston, M. (2008) The direct effects of field of practice on core managerial role competencies: A study across three types of public sector human service agencies. *Administration in Social Work*. 32(3), 63–83.

Rasanen, L. (2009) Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo I. (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia* 31.

Roivainen I., Korppinen, J., Ritala-Koskinen, A. & Sundman, T. (toim.) *Tutkiva sosiaalityö. Kunnallisen sosiaalityön muuttuva paikka 2000-luvun Suomessa*. *Talentia-lehti*. Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisuja, 6–9.

Ropo, M., Eriksson M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J. (2010) *Litteroijan muistilista*. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino

Ryynänen, U. & Vornanen, R. (toim.) (2002) *Tutkiva sosiaalityö*. Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisuja.

Seeck, H. (2001) *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003) *Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. *Kunnallistieteellinen aikakausikirja* 3/03.

Silver, M. (2010) Millaista tukea sosiaalityöntekijät odottavat esimieheltään? - Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden tuen tarve. Tampereen yliopisto. Sosiaalityö. Pro gradu –tutkielma.

Silverman, D. (2010) Doing Qualitative Research. Third Edition. London: SAGE

Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. Itä-Suomen yliopisto. Osaatko-Kartuke hankkeen julkaisuja 7.

Sinkkonen, M. (2009) Eettinen johtaminen keinona lisätä työyhteisöön kiinnittymistä. Teoksessa Pentti Arajärvi & Anne Korhonen (toim.) Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet - aiheen kartoitusta. Joensuu: Joensuun yliopistopaino, 70–82.

Sinkkonen, M. & Laulainen, S. (2010) Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus 18(3), 225–242.

Sipilä, J. (1991) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Ekonomia-sarja.

Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio (2004) Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30.

Sosiaalityön sanasto (2006) Stakes

sty.stakes.fi/.../http\_\_\_wwwstakesfi\_oske\_terminologia\_sanastot\_sost.pdf. Viitattu 10.4.2012

Suksi, T. (2008) Johtamalla työtyytyväisyyttä sosiaalityöntekijöille. Vaasan yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma.

Syrjäläinen, S. (2005) Sosiaalijohtajat muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimus sosiaalijohtajan ja –johtamisen vaatimuksista. Helsingin yliopisto. Sosiaalityö. Pro gradu –tutkielma.

Teleranta, S (1999) Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä

Torppa, E. (2002) Sosiaalihuollon ammattijohtajien näkemyksiä johtamisesta. Teoksessa Arja Jokinen-Virta (toim.) Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla. Helsinki: Huoltaja säätiö, 55–60.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Törrönen, M. & Lämsä, A-M. (2000) Eettistä johtajuutta etsimässä -tulkitseva käsitetutkimus. Jyväskylän yliopisto. Working Paper-sarja no 219.

Vakkuri, J. (2009) Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana –käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa Jarmo Vakkuri (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Helsinki: Gaudeamus, 11–30.

Vakkuri, J. (toim.) (2009) Paras mahdollinen julkishallinto? Helsinki: Gaudeamus.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen J. V. & Lehto, J. (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisen kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59.

Viitanen, E. & Lehto, J. (2005) Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon yksikössä. Helsinki: WSOY.

Wimpfheimer, S. (2004) Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: An overview of standards developed by the National Network for Social Work Managers. Administration of Social Work 30(4), 5–8.

## LIITTEET

### LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kuvaile työtäsi ja toimenkuvaasi.

#### Sosiaalialan johtaminen

Miten määrittelisit sosiaalialan johtamisen?

Millaisia johtamisteorioiden piirteitä omassa työssäsi on nähtävissä?

#### Sosiaalialan lähiesiästyöskentely

Millainen on sosiaalialan lähiesiästyöskentelyn toimintakenttä?

Millaisena näet oman roolisi sosiaalialan lähiesimiehenä?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tehtäväsi lähiesimiehenä?

Millaisia haasteita ja vaatimuksia lähiesiästyöskentelyyn liittyy?

#### Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet

##### Asiantuntijuuden johtaminen

Mitä asiantuntijuuden johtaminen edellyttää?

Millaisia haasteita ja vaatimuksia asiantuntijuuden johtamiseen liittyy?

##### Tuloksellisuus

Miten tuloksellisuuteen liittyvät asiat näkyvät omassa työssäsi?

##### Eettisyys

Miten eettisyyteen liittyvät asiat näkyvät omassa työssäsi?

##### Johtamistaidot

Millaista on oma vahvin osaamisesi?

Millaista johtamisosaamista haluaisit kehittää?

Millaisesta johtamisen täydennyskoulutuksesta kokisit saavasi hyötyä työhösi?

Ajautuitko vai hakeuduitko lähiesiästehtäviin?

##### Muuta?

## LIITE 2 TAUSTATIETOLOMAKE

Sukupuoli

Ikä

Haastattelupvm

Työntekijöiden lukumäärä

Koulutustausta (suorittamisvuosi)

Johtamiseen liittyvä täydennyskoulutus

Työkokemus (kokemus vuosina)

Aiemmat esimiestehtävät

Työajan jakautuminen prosentteina

Henkilöstöasiat

Kokoukset, palaverit, neuvottelut

Talouteen liittyvät asiat

Viestintä ja yhteistyö

Asiakastyö

Muut tehtävät (mitkä?)

## LIITE 3 SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE

### TUTKIMUS SOSIAALIALAN JOHTAMISESTA LÄHIESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Arvoisa vastaanottaja,

olen xxxx kaupungilla sijaisena työskentelevä sosiaalityön opiskelija Tampereen yliopistosta ja teen pro gradu – tutkielmaani aiheesta *sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta*. Tutkielmani käsittelee aihetta julkisen sektorin johtamisen, johtamisteorioiden, asiantuntijuuden johtamisen sekä tuloksellisuuden ja eettisyyden näkökulmista. Tutkielmani tarkoituksena on kuvata sosiaalialan johtamista käytännöntasolla sekä hahmottaa sosiaalialan johtamisen arkea ja kokonaisuutta lähiesimiesten näkökulmasta. Toivon voivani haastatella Sinua tutkielmaani varten. Haastattelu on teemahaastattelu, jonka rungon edellä mainitsemani näkökulmat muodostavat. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesän 2012 aikana ja tutkielman on tarkoitus valmistua tämän vuoden loppuun mennessä. Haastattelua varten olisi hyvä varata aikaa noin tunti ja haastattelupaikaksi voimme valita Sinulle parhaiten sopivan paikan. Tutkielmassa haastattelut käsitellään anonyymisti eikä myöskään kohdeorganisaatiota nimetä.

Mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun, otathan mahdollisimman pian yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Kerron myös mielelläni lisää tutkielmastani.

Ystävällisesti,

Kaisa Korhonen

Puh: 050 xxx xxxx

S-posti: kaisa.j.korhonen@uta.fi