



# Sosiaalialan yritysjohtaminen esi- miesten näkökulmasta

Riikka Puntalo

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Sosiaalialan yritysjohtaminen esimiesten näkökulmasta

Riikka Puntalo  
Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2019

Riikka Puntalo

**Sosiaalialan yritysjohtaminen esimiesten näkökulmasta**

Vuosi

2019

Sivumäärä

69

Yhtiömuotoinen palvelutuotanto on tullut osaksi sosiaalipalvelujen kokonaistuotantoa ja yhä useampi sosiaalialan johtaja työskentelee yksityisillä markkinoilla. Sosiaalialaan on tätä myötä alkanut kohdistua samanlaisia odotuksia ja vaatimuksia kuin liike-elämään yleensäkin. Sosiaalialan erityiskysymykset yritystoiminnassa liittyvät muun muassa voiton tavoittelun eettisyyteen. Sosiaalialan johtotehtävissä toimii usein liiketoiminnan osajien sijaan alan vahvoja substanssiosaajia. Sosiaalialan yrityksiä ja johtajia koskevat monet, osin ristiriitaisetkin odotukset, toimintavaatimukset ja päällekkäisyydet. Toisaalta yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä on otettu käyttöön myös julkisen sektorin johtamisessa. Jatkuva muutos luo sosiaalipalvelujen johdolle paineita ohjata omaa organisaatiotaan muutosten läpi samalla kun tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset kovenevat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sosiaalialan yritysjohdossa toimivien esimiesten kokemuksia yhtiömuotoisen palvelutuotannon esimiestyöstä. Työn tutkimuskysymyksinä oli selvittää, miten sosiaalialan esimiestyöhön on päädytty, mitä erityisyyksiä tai haasteita sosiaalialan yritysjohtamisessa nähdään ja mitä mahdollisia kehittämistarpeita alalla tunnustetaan olevan.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa on fenomenografinen tutkimusote, jossa orientoitutaan ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin tietystä ilmiöstä ja tehdään niistä päätelmiä. Teemahaastatteluin haastateltiin kuutta saman maakunnan sisällä toimivaa sosiaalialan yritysjohtajan tehtävissä työskentelevää esimiestä. Litteroidut haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Aineiston pohjalta voitiin tehdä päätelmiä, että sosiaalialan yritysjohtajan tehtäviin on ennemminkin ajauduttu, kuin tietoisesti hakeuduttu. Sosiaalialan yritysjohtamisen haasteina nähtiin taloudelliset paineet ja vieraana koettu tuloksellisuuden vaatimus. Näitä tärkeämpänä pidettiin laadukkaan työn tekemistä pohjana sille, että yhtiö kykenee tarjoamaan palveluja myös jatkossa. Sosiaalialan haasteena nähtiin myös työntekijöiden kuormittuminen ja erityisyytenä työntekijöiden persoonan kietoutuminen työ-minään. Esimiehet kokivat pystyvänä tekemään omien arvojensa mukaista työtä, ja yritysmuotoista, voittoa tavoittelevaa palvelutuotantoa ei pidetty moraalisesti arveluttavana. Esimiesten arjen työstä nousi esiin vahva yksinäisyyden kokemus. Aineiston pohjalta alan kehittämistarpeina nähtiin yleinen esimieskoulutus sekä liiketoimintaosaamiseen kouluttautuminen.

Asiasanat: Sosiaaliala, yritysjohtaminen, palvelutuotanto, esimiestyö

Riikka Puntalo

Human Service Management in respect of Managerial Work

Year	2019	Pages	69
------	------	-------	----

Service production in corporate form has become a part of the overall production of social services and an increasing number of human service managers are employed in the private sector. Because of this, the social sector is facing expectations and demands similar to those of business in general. The special issues of social sector in corporate context concern for example the ethics of the profit motive. Often the people employed in the human service management are people with strong core competence instead of business experts. Human service companies are faced with many, often conflicting, expectations, requirements and overlaps. On the other hand, leadership practices of the private sector have been adopted to human service management as well. The continuous change creates pressure for the human service management to direct their organizations through these changes while the demands for efficiency and productiveness are increasing.

The objective of this thesis is to examine the experiences of corporate managers concerning their work on human service management. The research questions of this thesis were to research how people end up in human service management, what specialties and challenges people observe in the field and what possible needs for development in the field have been identified.

This study is a qualitative research with a phenomenographic approach, in which conclusions are made by orienting to people's experiences and conceptions. In the theme interviews, six human service managers who work in the same region were interviewed. The transcribed interviews were analyzed by means of material-based content analysis.

Based on the material collected conclusions were made that people working on human service management came to the field by drifting rather than by gravitating. The challenges of human service management observed were financial pressures and the demand for efficiency, which was seen as foreign. What was seen as more important was the quality of the work that makes it possible to offer these services in the future as well. Job strain and the entanglement of personality to one's work-self as experienced by the employees were seen as challenges for the human services. Managers felt that they did work that represents their values, and human services in a profit seeking company form was not seen as morally dubious. A strong experience of loneliness stood out from the everyday work of managers. Based on the material collected, general management education and business know-how were seen as development needs for the field.

Keywords: Social Services, Human Service Management, Service Production, Managerial Work

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö .....	8
3	Johtaminen ja esimiestyö .....	9
3.1	Johtamisen paradigmat ja paradigmat sosiaalialalla .....	10
3.2	Muita johtamisen teorioita .....	14
3.3	Hyvän esimiehen tunnuspiirteitä .....	15
4	Sosiaalialan johtaminen .....	18
4.1	Sosiaalialan yritysjohtaminen .....	18
4.2	Sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä .....	18
4.2.1	Tuloksellisuus .....	20
4.2.2	Asiantuntijoiden johtaminen .....	20
4.2.3	Eettisyys johtamisessa .....	21
4.3	Sosiaalialan johtamisen haasteita ja vaatimuksia .....	23
5	Tutkimuksen toteutus .....	25
5.1	Tutkimuksen tavoite .....	25
5.2	Teemahaastattelu aineistonkeruuna .....	26
5.2.1	Informantit .....	30
5.2.2	Hyvä haastattelija .....	32
5.2.3	Haastattelutilanne .....	33
5.3	Aineiston analysointi .....	34
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	38
6	Tutkimustulokset .....	40
6.1	Sosiaalialan esimiestyöhön päätyminen .....	40
6.2	Sosiaalialan yritysjohtamisen haasteet ja erityispiirteet .....	43
6.3	Sosiaalialan esimiestyön haasteet ja erityispiirteet .....	45
6.4	Arvojen ja etiikan näkyminen sosiaalialan yritysjohtamisessa .....	48
6.5	Sosiaalialan johtajuuden ja esimiestyön kehittymisen tarpeet .....	51
6.6	Esimiehen oma jaksaminen .....	52
6.7	Yksinäisyyden tematiikka .....	53
7	Tutkimustulosten yhteenveto .....	54
7.1	Sosiaalialan esimiestehtäviin päätyminen .....	55
7.2	Sosiaalialan yritysjohtamisen haasteet ja erityispiirteet .....	55
7.3	Sosiaalialan asiantuntijoiden esimiestyö .....	56
7.4	Johtamistyön arvot ja etiikka .....	57
7.5	Alan kehittämisen tarpeet .....	58
7.6	Kokemukset omasta tuen tarpeesta ja yksinäisyyden kokemuksen teema .....	58

7.7	Johtamisteorioiden tunnistamattomuus .....	58
8	Pohdinta.....	59
	Lähteet .....	63
	Kuviot .....	66
	Liitteet.....	67

## 1 Johdanto

Sosiaaliala on ollut murroksessa jo vuosien ajan, eikä vähiten sosiaali- ja terveysalan uudistuksen suunnittelun, odottelun ja muutosten vuoksi. Sosiaalialan johtamisen keskustelua käydään niin asiantuntijapalstoilla, blogeissa kuin myös tieteellisessä kirjallisuudessa ja koulutuksissa, koska johtamisella nähdään olevan suuri vaikutus siihen, miten sosiaalialaa tullaan jatkossa organisoimaan, kehittämään ja ohjaamaan. Sosiaalialan vankka ammattitaito on pystytävä organisoimaan, resursseja on hyödynnettävä oikein ja sosiaalialan työntekijöiden hyvinvoinnista on kyettävä huolehtimaan ajoittain raskaaksi koetun työn keskellä.

Yritysmuotoinen palvelutuotanto on tullut isoksi osaksi hoivapalvelujen, terveystalvelujen ja myös sosiaalipuolen palvelujen kokonaistuotantoa. Aiemmin kunnat tuottivat itse palvelut tai ne ostettiin järjestöiltä tai yhdistyksiltä, jonka jälkeen on luotu markkinat yritysten tuottamille palveluille. Viime vuosien huoli palvelutuotannosta ei ole niinkään liittynyt pienten ja keskiuurten yritysten palvelutuotantoon tai toimintaan vaan keskittyneiden, kansainvälisten suuryritysten toimintaan, mutta näillä on välillistä vaikutusta myös pk-yrityksiin. (Vento 2018, 13.)

Oma kiinnostukseni sosiaalialan johtamiseen liittyy omaan työnkuvaani ja työnkuvan muutokseen viime vuosien ajalta. Olen toiminut samaisen sosiaalialan yrityksen palveluksessa vajaan kymmenen vuotta ja vastuu esimiestyöskentelystä ja johtamisesta on kasvanut vuosien ja kokemuksen myötä. Kokemukseni ja empiiristen havaintojeni pohjalta koen sosiaalialan johtamisella olevan joitakin erityispiirteitä muun alan johtamistyöskentelyyn verraten. Sosiaalialan johtamisessa tulokulmani käsillä olevaan opinnäytetyöhön on sosiaalialan yritysjohtaminen. Sosiaalialan palvelutuotteiden kilpailuttaminen on nostanut esiin uusia palveluyrityksiä ja entiset muun muassa yhdistystoimintana hyvinvointipalveluja tuottavat organisaatiot ovat muuttuneet yhtiöiksi pystyäkseen osallistumaan kilpailutuksiin ja palvelutuotantoon. Sosiaalialaan on tätä myötä alkanut kohdistua samantlaisia odotuksia ja vaatimuksia kuin yritystoimintaan ylipäättään, mutta sosiaalialan erityisyyttä korostaa muun muassa ristiriita hyvinvointipalvelujen tuottamisesta voittoa tavoittelevina yritysina. Osa yrityksistä ”ratkaisee” asian toimimalla yhteiskunnallisena yrityksenä, jolloin yrityksen toimintaperiaatteet ovat hieman erityyppisiä, kuin pelkästään liikevoittoa tuottavalla yhtiöllä.

Entistä useampi sosiaalialan johtaja voi työskennellä julkisen sektorin sijaan yksityisillä markkinoilla. Sosiaalialan yrityksiä ja johtajia koskevat monet, osin ristiriitaisetkin odotukset, toimintavaatimukset ja päällekkäisyydet. Toisaalta taas yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä

on otettu käyttöön myös julkisen sektorin johtamisessa. Julkinen ja yksityinen näkemys kulkevat tänä päivänä enemmän limittäin myös uuden julkisjohtamisen (New Public Management) näkökulman ajatusten levittyä.

Sosiaalialan yritysten johtajille muutospaineita tuovat samat haasteet, jotka näkyvät myös muualla yritystoiminnassa. Kansainvälistyminen, palvelutuotteiden kehittäminen, palveluiden kilpailuttaminen, asiakkaiden lisääntyvät haasteet ja vaatimukset sekä tehokkuuden vaatimus asettavat sosiaalialan yritysjohtajan ”puun ja kuoren väliin” resurssien kuitenkin pysyessä samalla tasolla tai jopa heikentyvän julkisen puolen ostaessa sosiaalipalveluita ostopalveluna. Jatkuva muutos luo sosiaalipalvelujen johdolle paineita ohjata omaa organisaatiotaan muutosten läpi samalla kun tehokkuus- ja tulokellisuusvaatimukset kovenevat. Sosiaalialan johtaminen tarvitsee siis kehittämistä ja mahdollisesti uusien tapojen luotsaamista työntekijöiden hyvinvoinnin ja alan säilymisen ja kiinnostavuuden ylläpitämiseksi.

Opinnäytetyöni etenee teorian kautta itse tutkimuksen tekemiseen. Aluksi käydään läpi tutkimuksen lähtökohdia, sosiaalialan johtamisen aiempaa tutkimusta ja johtamista ja esimiestyötä niin yleisesti kuin spesifimmin sosiaalialan näkökulmasta. Varsinainen tutkimusosuus lähtee liikkeelle kappaleesta viisi, jossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksen vaiheista. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on koottu yhden maakunnan sisältä kuuden sosiaalialan palveluyrityksen esimiestehtävissä toimivien henkilöiden haastattelujen pohjalta. Kuuden teema-haastattelun aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla on pyritty saamaan näkemystä tutkimuksen koossapitävään teemaan sosiaalialan yritysjohtamisen erityisyydestä ja haasteista sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Opinnäytetyön tutkimustulokset esitellään kappaleissa kuusi ja seitsemän.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö

Sosiaalialaa on tutkittu paljon sekä Suomessa että kansainvälisesti. Sosiaalialan johtamisen tutkimuksessa on usein erotettu johtajuuden ja johtamisen käsitteet, joista ensimmäinen käsittelee johtamisprosesseja ja johtajuutta ilmiönä ja jälkimmäinen konkreettista johtamistyötä. Yksi tunnetuimpia suomalaisia sosiaalialan tutkijoita on professori Vuokko Niiranen, joka on julkaissut aiheesta useita teoksia. Yksi tunnetuimmista teoksista on ”Johtaminen sosiaalialalla” (2010) jota ovat olleet tekemässä myös Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen ja Pirkko Vartiainen. Teos on alan tieto-opas, joka sisältää näkökulmia historiasta ja johtamisteorioista sekä pohdintaa 2010-luvun sosiaalialan kentästä, sen johtamisesta ja tulevaisuuden näkymiä.



Elina Pekkarinen (2010) on tehnyt kvalitatiivisen tutkimuskatsauksen sosiaalialan johtamisesta. ”Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit” - katsauksessa Pekkarinen on analysoinut sekä suomalaisia että kansainvälisiä johtamistutkimuksia. Pekkarinen pitää johtamista ja johtamistaitoja sosiaalityön kulmakivenä.

Sosiaalityön johtamisesta on tehty joitakin Pro Gradu- tutkimuksia. Muun muassa Tampereen Yliopistolla on tehty tutkielma ”Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa” (Kokkinen 2007) ja Löf (2012) otsikolla ”Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta”. Räisänen (2008) tutki vaatimusten ja oikeudenmukaisuuden yhteyttä tutkielmassaan ”Työn vaatimusten ja oikeudenmukaisen johtamisen yhteys hyvinvointiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöillä: Koherenssin tunne välittävänä tekijänä”. Itä- Suomen yliopistossa on valmistunut tutkimus ”Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystalouden keskiyhteyden johtamistuen mahdollistajana” (Kröger, 2012). Työhyvinvoinnin näkökulmasta asiaa on myös tutkinut Sälevä (2017) otsikolla ”Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä”. Hannulan (2013) Lapin yliopistossa tehty tutkielma käsitteli osaamisen johtamista ”Havaintoja osaamisen johtamisesta sosiaalialalla”.

Vaikka tutkimuksia ja pro gradu-tutkielmia löytyy sekä johtamisesta että sosiaalialan johtamisesta, on huomionarvoista, että suurin osa johtamisen tutkimuksesta käsittelee vielä yhtenäisesti sosiaali- ja terveysalaa ja enimmäkseen terveydenhuollon puolta. Huomionarvoista on myös, että sosiaalialan yritysjohtamisen tutkimusta ei vielä juurikaan ole, vaan tutkimus painottuu nimenomaan julkishallinnon sosiaalityön tai sosiaalityöntekijöiden johtamiseen tai johtajuuteen yleensä. Yrityspuolen tutkimuksia löytyy jonkun verran terveydenhuollon tai hoivayrittäjyyden näkökulmasta, mutta ei sosiaalipuolen yrityksistä.

### 3 Johtaminen ja esimiestyö

Johtajuuden tutkimus on koko historiansa ajan koittanut löytää vastauksia siihen, millainen johtajan työtä tekevän ihmisen tulisi olla, mitä hänen tulisi osata, miten johtajan rooli rakentuu ja mihin asioihin esimiehen toiminnan tulisi perustua. Esimiestaitojen kehittäminen koetaan tärkeäksi sekä työhyvinvoinnin kannalta että tuloksellisuuden luomiseksi. Johtajalla on merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen työntekijöiden sitouttamisella ja merkityksen luomisella. (Romana, 2007, 115.)

Esimiehiksi voidaan kutsua työntekijää, joka on organisaatiossaan määritellyssä ohjaus-, vastuu- ja delegointisuhteessa muihin ihmisiin (Viitala 2007, 79). Tässä kappaleessa käydään läpi esimiehen ja johtajuuden käsitettä ja merkitystä. Kirjallisuuteen nojautuen pohditaan, millainen on hyvä esimies ja mitä ominaisuuksia hyvältä esimieheltä odotetaan. Kappaleessa käytetään limittäin sekä esimiehen ja johtajan käsitteitä. Yksinkertaisuuden vuoksi tekstissä

käytetään johdonmukaisesti ja tietoisesti sanaa esimies, vaikkakin tänä päivänä yhtä todennäköisesti johtavassa asemassa oleva työntekijä voi olla sukupuoleltaan myös nainen.

Niiranen ym. (2010, 14) kirjoittavat yleisimmin johtajuudella ymmärrettävän toiminnan, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi. Johtaminen on päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakamista. Johtamiseen liitetään myös valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan.

Aarnikoivu (2013, 13) kirjoittaa teoksessaan näkevänsä johtamisen mieluusti kokonaisuutena, joka ”sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuus.” Hän myös erottaa johtamisen ilmiön ja esimiestyön toisistaan. Aarnikoivu kirjoittaa johtamisen osoittavan suuntaa, jolla luodaan toimintaan puitteita ja esimiestyön perustana on ennen kaikkea käytännön tekemiseen liittyvät konkreettiset tehtävät, muun muassa ohjaaminen, päivittäisjohtaminen ja työn seuranta.

Johtamistyötä voidaan tehdä myös eri näkökulmista. Puhutaan asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta, osaamisen johtamisesta tai vaikkapa työhyvinvoinnin johtamisesta. Isommissa organisaatioissa johtajuuden ja esimiestyön pirstaloituminen voi vaikeuttaa kokonaisuuden haltuun ottoa ja taas pienessä yrityksessä haasteellista voi olla, että yksi ihminen on vastuussa joka näkökulman esimiestyöstä.

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten voimavaroja voidaan hankkia, kohdentaa ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Seeckin mukaan johtamisessa on kyse aina auktoriteettiasemasta.

Johtaminen on myös laajojen, monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa ja toiminnan rajojen asettamista (Jalava & Matikainen 2010, 60). Johtamisen päätarkoituksena on myös tuloksellisen toiminnan luominen tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Elo 2007, 20).

### 3.1 Johtamisen paradigmat ja paradigmat sosiaalialalla

”Klassiset teoriat sisältävät usein ajasta riippumattomia käsityksiä organisaation toimintamekanismeista ja johtamisen keskeisistä piirteistä. Teoriat ja mallit kantavat aina mukanaan syntyhistoriaansa ja siihen liittyviä yhteiskunta- ja valtakäsityksiä.” (Niiranen ym. 2010, 61.)

Seuraavassa esitellään lyhyesti johtamisen paradigmat Seeckin (2008) mukaan.

Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto syntyi 1900-luvun alussa yhdysvaltalaisen Frederick W. Taylorin toimesta. Kehittäjänsä nimen mukaan tieteellisestä liikkeenjohdosta käytetään myös termiä taylorismi. Taylor työskenteli tehdastyössä, jossa alkoi kehittää johtamismallia, joka olisi mahdollisimman tehokas ja tuottelias. Tehtaassa Taylor tunnisti työntekijöiden alisuoriutumisen ja tämän aiheuttavia tekijöitä, kuten heikot työolot, heikon johtamisen ja esimiesten ja alaisten väliset, hankalat suhteet. Taylor huomioi, että työnantajilla ei ollut käsitystä, kuinka paljon työtehtäviin kuluu aikaa. Toisaalta työntekijät hidastivat työtahtia, koska nopeasti tehdystä työstä työmäärää kasvatettiin, mutta lisääntyneestä työtaakasta ei ollut työntekijälle lisäansioita. Taylor halusi määrittää periaatteet ja menettelyn, millä tavalla muodostuisi täydellinen tieteellinen lähestymistapa liikkeenhoitoon. Tieteellisen liikkeenjohdon perusteina oli tieteellisen tiedon tuominen työntekijän henkilökohtaisten käsitysten korvaamiseksi ja työntekijöiden valitseminen ja koulutus tietoon perustuvaan näkemykseen perustuen sekä johdon ja työntekijöiden tiivis yhteistyö. Työ jakautui johtajien suunnitteluun ja valvontaan ja työntekijöiden toteutukseen. Taylorismissa koettiin tärkeinä yksityiskohtaiset tehtävät, työn suunnittelu, työvälineiden ja työhön tarvittavien liikeratojen optimointi sekä suoritukseen perustuva palkkaus. Suomessa tieteellinen liikkeenjohto sai jalansijaa sotien aikana ja sotien jälkeen. Sodan aiheuttama tuotannon tehostamisen paine näkyi tilauksena tieteelliselle liikkeenjohdolle teollistumisen aikana. Sotavälineistöä oli saatava nopeasti ja sodan jälkeen sotakorvausten maksuun oli valjastettava yritysten työntekijäkantoja. Taylorismia on kritisoitu mm. siitä, että se määrittelee työntekijän objektiksi, jolla ei ole syytä ajatella toimiakseen. Taylorismin mukaan työntekijältä odotetaan ainoastaan kurinalaista tehokkuutta liikkeissä, työradoissa ja soveliaassa asenteessa niin, että työntekijä on esimiehelleen helposti hallittavissa. (Seeck 2008, 51-64.)

#### Ihmissuhdekoulukunta

Kuten taylorismissa, myös ihmissuhdekoulukunnassa tavoitellaan työn tehokkuutta, johtajan auktoriteettiasemaa ja yhteistyötä johtajien ja työntekijöiden välillä. Myös ihmissuhdekoulukunta pyrkii tieteelliseen objektiivisuuteen. Ihmissuhdekoulukunta on kehittynyt Yhdysvalloissa ja Britanniassa. Ihmissuhdekoulukunta kritisoi taylorismin kuvaa työn paloitteluamisesta. Ihmissuhdekoulukunnan paradigman mukaan työntekijän viihtyvyys ja tuottavuus lisääntyvät, kun työtehtäviä voitiin kierrättää ja työntekijän työnkuvaa laajentaa. Ihmissuhdekoulukunta otti selkeämmin esiin työntekijän työmoraaalin parantamisen muun muassa yksitoikkoista työtä välttelemällä sekä yksilöllisyyden esiin nostamisella. Työntekijän hyvinvointia pyrittiin miettimään niin, että työntekijää ei nähdä vain koneena vaan tuotannon tehostamisen piti löytyä inhimillisemmästä ajatuksesta. Ihmissuhdekoulukunta pyrki tukemaan työntekijöitään myös työn ulkopuolella, tarjoamalla kulttuuripalveluja tai vaikkapa päivähoiton palveluja. Työyhteisössä haluttiin selvittää sosiaalisten suhteiden vaikutusta työntekoon ja työntekijöiden va-

linnassakin painotettiin sosiaalisia asioita ja persoonallisuuden piirteitä, enemmän kuin tuotannollista tai fyysistä tehokkuutta. Johtajan tärkeänä tehtävänä ihmissuhdekoulukunnassa nähtiin työyhteisön tasapainottaminen, työntekijöiden välisten suhteiden selvittäminen ja esimerkiksi vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen lisääminen. Ihmissuhdekoulukunnan ensimmäisiä tutkimusraportteja julkaistiin 1930-luvulla, jolloin myös paradigma näkyi Suomessa. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa ihmissuhdekoulukunta ei ole kuitenkaan koskaan saanut yhtä suurta jalansijaa kuin esimerkiksi tieteellinen liikkeenjohto, mutta ihmissuhdekoulukunta on luonut perustaa sille henkilöstöhallinnolle tai henkilöstöjohtamiselle, joista myös tänä päivänä puhumme. (Seeck 2008, 106-108; 129.)

### Rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneteoriat syntyivät 1950-60-luvun Yhdysvalloissa. Hyvinvoinnin kehittyessä suuret yritykset kasvoivat yhä enemmän globaaleiksi ja edelliset johtamisen teoriat eivät enää vastanneet uusiin haasteisiin organisaatioiden johdosta. Organisaatioiden kasvaessa rakenneteoriat pyrkivät muokkaamaan yrityksiä hierarkisemmin eri osastoihin, tiimeihin ja yksiköihin. Kansainvälisten yritysten byrokratia vaati osastoja ja yksiköitä sekä suunnittelua ja valvontaa ylemmältä taholta. Myös tekniikan kehittyminen ja tietokoneiden käyttöönotto puolsivat rakenneanalyttisen paradigman olemassaoloa. Rakenneanalyysissa organisaatio mielletään järjestelmäksi ja työntekijä järjestelmän yhdeksi osatekijäksi.

Rakenneteoreettinen paradigma on ollut vahva Suomessa 1960-luvulta lähtien. Strategista johtamista voidaan pitää rakenneteorioiden osana ja jatkumona. Rakenneanalyttinen ajattelu näkyy muun muassa viennin ja strategian suunnitteluna, rakenteellisten ongelmien ratkaisuna, talouselämän pitkäjänteisenä suunnitteluna, päällekkäisyyksien karsimisena ja yksiköjen yhdistämisenä työn tehostamiseksi. (Seeck 2008, 155-158; 180-185.)

### Organisaatiokulttuuriteoriat

Organisaatiokulttuuriparadigma sai alkunsa Pohjois-Amerikassa 1970-1980-luvulla, kun amerikkalaiset kansainväliset yritykset saivat tehokkuuteen maksimoituja kilpailijoita Aasiasta. Amerikkalaisten oli vastattava tuotannolliseen kilpailuun. Organisaatiokulttuuria alettiin muokata muun muassa niin, että työntekijöitä saatiin sitoutettua työhön ja motivoitua työn tekemiseen työn tuottavuuden lisäämiseksi. Organisaatiotutkijat esittivät, että organisaation toiminnan ymmärtäminen edellyttää myös sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden ymmärtämistä ja organisaatiota tuli tutkia sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä. Tähän asti organisaatioita ja johtamista oli tulkittu pääosin tuottavuuden, rakenteellisuuden ja materialistisen näkemyksen mukaan.

Organisaatiokulttuuriparadigma antoi arvoa muun muassa lojaalisuuden arvostamiseen ja merkityksellisyyteen. Mielenkiinnon kohteena ei ollut se, mitä saavutetaan ja kuinka tehokkaasti, vaan ennemminkin se, miten organisaatio on muodostunut ja mitä näkyvää ja hiljaista tietoa ja yhteistä kulttuuria organisaatio jakaa. Johtamiskäsitystä muuttaessa ei oltu muuttamassa vain rakenteita tai työtapoja vaan koko ajatusmallia ja todellisuutta, joka on liittynyt tiettyyn ryhmään, tiettyä ajanjaksona. Organisaatiokulttuurissa johtamisen tavoitteina nähdään useasti työntekijän sitouttaminen, motivointi ja työn ja organisaation vision sekä tavoitteiden selkeyttäminen. (Seeck 2008, 203-204.)

### Innovaatioteoriat

Innovaatioteorioiden alku oli 1960-luvun taitteessa Yhdysvalloissa. Innovaatioteorioita voidaan pitää tämän ajan vallitsevana paradigmana. Innovaatioteoria on vastannut tämän päivän jatkuvaan uudistumisen tarpeeseen sekä yksilön näkökulmasta että tuotteiden ja palvelujen uudistumisena. Markkinoiden globaali kilpailu on laajentunut ja yritysten ja organisaatioiden on pysyttävä mukana uudistumalla ja kehittämällä toimintaa jatkuvasti. Innovaatioteorioissa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on myös tarve ja halu kehittyä ja uudistaa itseään, käyttää sekä potentiaaliaan että luovuuttaan. Johtaminen ei ole autoritääristä ja johtaja varjelee luovan ilmapiirin mahdollisuutta niin, että uusia innovaatioita ei tukahduteta, vaan työntekijöille annetaan aikaa ja mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen ja uusien palvelujen ja menetelmien luomiseen. Työntekijät ovat usein prosessi- tai projektisidonnaisia eivätkä varsinaisesti yritys- tai organisaatiosidonnaisia. Innovaatioteoriat korostavat yhteistyötä innovaatioiden ja tiimityön tueksi, mutta se keskittyy kuitenkin enemmän työprosessien ja palvelujen muokkaamiseen ja luomiseen kuin yksilön työhyvinvointiin. Innovatiivinen ajattelu ja työskentely sisältää riskinottoa ja välttää tarkkaa muodollisuutta tai kontrollia. Innovaatioteorioissa työntekijöiden omaan ajattelukykyyn luotetaan ja työntekijä on prosessissa itseohjautuva ja johtajalle jää tehtäväksi mahdollistaa luovuus ja kehittämistyö. Johtajan on annettava palautetta ja pidettävä nähtävänä kokonaiskuva, joka on tuotava esiin vision ja tavoitteiden muodossa. (Seeck 2008, 243-249.)

### Johtamisen paradigmat sosiaalialalla

Niiranen ym. (2010, 61) näkevät tämän päivän suomalaisen sosiaalialan johtamisen sisältävän piirteitä sekä byrokratiateoriasta, tieteellisestä liikkeenjohdosta ja ihmissuhdekoulukunnasta. Heidi Pernaa on tehnyt vuonna 2015 sosiaalityön Pro Gradu -tutkimuksen otsikolla ”Johtamisparadigmojen mahdollisuudet sosiaalialan johtamisen arviointivälineenä”. Tutkimuksensa johtopäätöksissä Pernaa toteaa tapaustutkimuksensa perusteella sosiaalialan johtamisen sisältävän osiltaan kaikkien johtamisen paradigmojen piirteitä. Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmis-

suhdekoulukunnan piirteet näkyvät tutkimuksen tekijän mukaan työn organisointina ja tehokkuuden ja tuottavuuden korostamisena sekä yhteistyön kehittämisenä. Rakenteellisesta näkökulmasta katsoen tutkittavassa organisaatiossa nähtiin byrokratiateorian piirteitä. Organisaatiokulttuuriteoreettisia piirteitä nähtiin olevan muun muassa viestintämalleissa, arvojen, kulttuurin ja rituaalien kohdalla. Innovaatioteoriat nähtiin yhteydessä sosiaalityön muuttumiseen ja muutosjohtamiseen ja näkemyksenä johtajan (myönteiseen) innovaatiotyöskentelyyn. (Perna 2015, 53-54.)

### 3.2 Muita johtamisen teorioita

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi Lämsää ja Uusitaloa (2012, 145-150) mukaillen muita tämän päivän johtamiseen liitettyjä teorioita.

#### Piirreteoriat

Piirretorioissa hyvä esimies määrittää hänen luonteenpiirteidensä perusteella. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat esimerkiksi herkkyyys havaita tarpeita, älykkyys, sitkeys, aloitekyky, itseluottamus, tunneäly eli omien tunteiden tiedostaminen ja tunteiden hallinta sekä muiden tunteiden havaitseminen ja ihmissuhteiden hoito. Lisäksi hyvällä johtajalla on halu ja taito kantaa ja hyväksyä vastuu ja vallankäyttöasema.

#### Johtamiskäyttäytymistä koskevat teoriat

Johtamiskäyttäytymistä koskevat teoriat voidaan jakaa esimiestyön sisältöä ja johtamistyyliä käsitteleviin teorioihin. Esimiestyön sisältöä käsittelevissä teorioissa tutkitaan esimiehen erilaisia rooleja ja sitä, kuinka paljon mihinkäkin rooliin käytetään aikaa. Esimiestyötä tekevä voi olla saman päivän aikana useassakin eri roolissa, esimerkiksi päätöksentekoon, viestintään tai ihmisten välisiin suhteisiin liittyvässä roolissa.

Johtamistyyliä käsittelevät teoriat tutkivat millainen johtamistyyli suhteessa alaisiin on tehokasta. Tyylit jaetaan usein autoritaariseen ja demokraattiseen johtamiseen, josta jälkimmäistä pidetään usein parempana ja myös tuottavampana vaihtoehtona. Näiden lisäksi johtamistyylinä voi olla esimerkiksi antaa mennä-tyyli. Johtamiskäyttäytymistä koskevat teoriat ovat lisänneet käsitystä siitä, että hyvä johtajuus ei ole yksilön piirre vaan myös opittavissa ja kehitettävissä oleva asia, mikä on merkinnyt esimerkiksi johtamiskoulutuksen esiin nousua.

#### Tilanne- eli kontingenssiteoriat

Tilanneteoriat painottavat johtamistilanteen tunnistamista esimiestyön lähtökohtana. Tilanneteorioissa nähdään, että esimiehen on kyettävä soveltamaan erilaisia johtamistyyliä eri

tilanteesta riippuen. Tyyliä muutettaessa esimiehen on huomioitava esimerkiksi alaisten erilaiset ominaisuudet, palveluyrityksen toimintatapa tai ulkoisen ympäristön haasteet. Tilanne-teorioissa esimiestyön luonteen nähdään olevan muuttuvaa ja sopeutuvaa.

### Muutosjohtajuusteoriat

Muutosjohtajuusteoria korostaa sitä, että organisaatio ei voi ajelehtia muutosten pyörteissä. Organisaatioita kohtaa useasti sekä ulkoiset että sisäiset muutokset. Ulkoisiin muutoksiin ei voi aina valmistautua ennakoon tai vaikuttaa niihin, mutta sisäisiin voi. Muutosjohtajuusteorioissa esimiesten tulee olla ennakoivia, luovia, avoimia ideoille, jotta pystytään hahmottamaan uusia suuntia. Muutosjohtajuudessa esimies toimii suhteessa alaisiin enemmänkin kumppanina ja kannustajana, rohkaisijana ja suunnannäyttäjänä sekä osaamisen kehittäjänä.

### 3.3 Hyvän esimiehen tunnuspiirteitä

Esimies on työnantajan edustaja, jolla on työnjohdollinen ja organisatorinen vastuu sekä myös mahdollinen tulostavuu yksikön tai yksiköiden toiminnasta. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on luoda toimiva työyhteisö tuloksellisuuden saavuttamisen rinnalla. Mäki ym. (2014) kirjoittavat, että hyvä esimies on oikeudenmukainen, ottaa henkilöstön mukaan päätöksen tekoon, on esimerkillinen, luotettava, antaa rakentavaa palautetta sietää painetta ja ristiriitoja, on luova ja innovatiivinen, resilientti, sitkeä ja muutoksiin sopeutuva sekä tynneälykäs. Hyvällä johtajalla on myös kyky kuulla ja nähdä näkymätöntä, havainnoida ja vetää johtopäätöksiä sanattoman tai ristiriitaisenkin viestinnän perusteella. Hyvä johtaja tai esimies ei ole autoritaarinen, mutta ei myöskään kaverijohtaja. (Mäki ym. 2014, 7-8; 76; 91.)

Esimies vaikuttaa aina sekä työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen että työntekijöidensä hyvinvointiin. Nämä kaksi asiaa tukevat toisiaan ja tästä muodostuu positiivinen kehä. Usein sanotaankin, että tyytyväinen työntekijä on yrityksen paras sijoitus, koska tämä on samalla tuottelias.

Hyvää johtajaa kuvataan usein myös sillä, että tämä pystyy motivoimaan työntekijöitä kehittymään ja viemään omaa osaamista ja näin ollen myös työyhteisön yhteistä agenda eteenpäin. Liukkonen, Jaakkola & Kataja (2006) puhuvat teoksessaan motivoinnin käsitteestä. He kutsuvat motivaatiota toiminnan ärsykkeeksi, siksi, mikä saa ihmisen tavoittelemaan joko oman, ryhmän tai oman yhteisönsä tavoitetta. Hyvä esimies tunnistaa oman organisaationsa tavoitteen ja osaa viedä viestin myös työntekijöille. Motivaatio toimii sekä käyttäytymisen energianlähteenä, suuntaajana ja säätelijänä. Liukkonen ym. mukaan hyvä ja motivoiva esimies antaa alaisilleen psykologisen tuen lisäksi kaiken heidän tarvitsemansa tiedon, jotta työ voidaan toteuttaa operationaalisella tasolla mahdollisimman hyvin. Motivoinnin käsitteen kohdalla Liukkonen ym. korostavat valmentavaa johtamistapaa, missä esimies-alainen-käsite

muuttuu vertikaaliseksi ja johtajan valmentava työote kannustaa työntekijää itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen sekä omien ratkaisumallien hakemiseen ylhäältä annettujen reunaehtojen rajoissa. Valmentava johtaminen purkaa kaavamaisista johtajuuskäsitteistä ylhäältä annetuista käskyistä ja ohjeistuksista kääntäen katseen työntekijän motivoimiseen ja tätä kautta kehittymiseen ja tyytyväisyyden tunteeseen. Coaching- johtajuuden perusajatuksina on se, että ihminen on motivoitunut ja halukas kehittämään itse itseään ja palkkioksi ei tarvita välttämättä konkreettista palkkiota vaan yhtä merkityksellistä on uuden taidon oppiminen ja eteen päin meneminen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006; Niitamo 2007.)

Kun työntekijöiltä kysytään hyvän esimiehen ominaisuuksista, mainitaan usein sanat luotettavuus ja palaute. Molempia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Työntekijä toivoo, että esimies uskoo ja luottaa häneen sekä samalla toivoo esimiehen olevan luotettava muun muassa niin, että kokee esimiehen tekvän oikeita päätöksiä kokonaisuuskuvan tuntien ja uskoo tasapuoliseen ja pitkäjänteiseen johtamiseen. Hyvä esimies tarjoaa sopivasti autonomiaa työntekijöilleen. Autoritäärisestä johtamistavasta demokraattisempaan esimiestyöhön tultaessa johtajan on luotettava työntekijöiden osaamiseen ja valmiuteen ottaa vastaan sekä valtaa että vastuuta samassa suhteessa. Luottamus työntekijöihin merkitsee turhan kontrollin vähentämistä, jolloin työntekijä voi noudattaa omaa arvostelukykyyään ja tietämystään johtajan tuella. Autonomiaa pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä työhyvinvointia ylläpitävänä tekijänä. (Liukkonen ym. 2006.)

Työntekijät myös toivovat saavansa palautetta ja samalla toivotaan, että palautetta voidaan antaa omalle esimiehelle ilman pelkoa siitä, kuinka kriittiseenkin palautteen antoon tullaan reagoimaan. Esimiehen antamalla palautteella on suuri vaikutus sekä yksilön että työyhteisön tekemään työhön ja työhyvinvointiin. Positiivista palautetta halutaan saada onnistuneesta työstä ja kriittisen palautteen antamisen toivotaan usein olevan jäsennehtyä ja työtehtäviin, ei esimerkiksi persoonaan liittyvää. (Liukkonen ym. 2006.)

Marja-Liisa Manka on tutkinut sekä työhyvinvointia että sitä tukevaa esimiestyötä ja kirjoittanut teoksessaan muun muassa hyvän ja toimivan johtajuuden rakentuvat neljän eri määritelmän sisään. Hyvää johtamista pidetään ensinnäkin johtamisen vastuunottamisena. Vastuullinen johtaja on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, jämäkkä, suunnitelmallinen ja huolehtii työntekijöidensä jaksamisesta. Toisena kohtana johtaminen nähdään läsnäolona. Hyvä johtaja tukee työntekijöidensä työn tekemistä ja myös osallistuu tähän, tuntien työn arjen ja käytännöt. Kolmantena Mankan tutkimusten mukaan hyvä johtaminen nähdään avoimena vuorovaikutuksena, joka sisältää yhteiset keskustelut, kuuntelemisen ja tiedottamisen työyhteisöä koskevista asioista. Neljäntenä hyvä johtajuus voidaan määrittää työntekijöiden innostamisena: kannustavuutena ja itseohjautumisen tukena, luottamuksena ja



palautteen ja vastuun antamisena. Manka muistuttaa, että työhyvinvoinnin lisäksi hyvä johtaminen näkyy lähes poikkeuksetta myös työn tuloksellisuudessa. (Manka 2015, 124 - 125.)

Kun työntekijä on selvillä siitä, mihin sekä hän itse että myös oma työyhteisö tai yritys on menossa, tulee työnteosta mielekästä ja tavoitteellista. Hyvä esimies on tässä avainasemassa. Työyhteisön vision, tulevaisuuden näkemyksen, kuva on oltava yhteinen ja yhdessä pohdittu. Hyvä esimies antaa raamit, joita työntekijät haluavatkin noudattaa kokiessaan olonsa turvalliseksi tietäen, mihin ollaan matkalla. Hyvän ja selkeän vision sekä realistisen strategian luominen on hyvän esimiehen tärkeimpiä töitä. Hyvä esimies tukee kutakin työntekijää ja näin ollen myös työyhteisöä kehittymään ja tuntemaan olonsa tärkeäksi, mikä luo hyvän ja motivoivan työilmapiirin. Johtajan tehtävä on pitää kiinni päämäärästä ja tukea työntekijöitä tunnistamaan omaa osaamistaan ja työyhteisön hyvinvointia kehittämällä esimerkiksi tiimityöskentelyn laatua ja voimavaroja. (Liukkonen ym. 2006.)

Esimiehen on tärkeä huomioida, että kukin työntekijä tietää oman roolinsa ja työnkuvansa ja työntekijöillä on myös jonkinlainen kokonaiskuva tiimin, organisaation tai yrityksen toiminnasta. Tällöin työryhmän jäsenten toiminta aktivoituu yhteisen hyvän eteen työskentelyyn eikä yksittäisen työntekijän oman edun tavoitteluun. Organisaation toiminta on suoraan riippuvaista siitä, miten yksittäinen työntekijä ymmärtää roolinsa ja sisäistää (mielekkään) tehtävänsä. (Ahlroth ym. 2015, 25-26.)

Merkityksen luominen työntekijän työn päivittäiseen tekemiseen edellyttää johtajalta ymmärrystä missiosta ja visiosta, strategiasta ja arvoista. Hyvä johtaja pystyy konkretisoimaan edellä mainitut, abstraktimmat asiat ja käsitteet työntekijän työnkuvaan ja kykenee luomaan merkityksellisen tunteen ilmapiirin motivoitakseen työntekijäänsä keskittymään olennaiseen. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys on sillä, että työntekijä koee oman työnsä ja itsensä merkitykselliseksi ja näkee niiden arvon myös suuremmissa organisaation kokonaiskuvassa. (Aarnikoivu 2013.)

Työyhteisöissä hyvää esimiestyötä arvostetaan myös lojaaliuden ja tasapuolisuuden näkökulmista. Dynaamisesta johtamistavasta puhuessa esimies voidaan myös totutun *hallitsija* - ajatuksen vastapainoksi nähdäkin työntekijöidensä palvelijana (Jalava & Matilainen 2010, 240).

Lämsän ja Uusitalon (2012, 145) mukaan käsitys hyvästä esimiehestä on sosiaalisesti ja kulttuurillisesti riippuvaa. Hyvään johtamistyyliin vaikuttaa eri aikoina ja eri paikoissa erilaiset tilanteet, arvot, olosuhteet, normit ja tietoisuus. Lämsä ja Uusitalo painottavat historiallisen ymmärryksen tuntemusta myös esimiestyöhön liittyen, koska uusi käsitys sisältää myös aina jotakin vanhaa. Yrityksille on tärkeä pohtia sitä, millaista esimiestä tulevaisuudessa tarvitaan, ja

esimiehenä toimivan tai niihin tehtäviin pyrkivällä on hyvä olla ymmärrystä historiasta omien taitojensa kehittämisen pohjalta.

#### 4 Sosiaalialan johtaminen

Suomen kielessä sosiaalialan johtajuudesta käytetään yleisesti vain yhtä termiä, sosiaalialan johtaminen tai esimiestyö. Englannin kielessä sosiaalialan johtaminen eriytetään sosiaalialan julkiseen johtamiseen (social welfare management) ja palvelua tuottavien organisaatioiden johtamiseen (human service management). Julkinen johtaminen liittyy taustaorganisaatioon, joka järjestää tai välittää sosiaalipalveluja, kun taas human service management tarkoittaa esimerkiksi palveluyhtiöiden johtamista. Jälkimmäisen alakäsitteenä voidaan vielä puhua asiakastyön alueella tapahtuvasta prosessien johtamisesta (social care management) tai julkisella puolella kohdennetusti sosiaalityön johtamisesta (social work management). (Niiranen 2010, 17-18.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sosiaalialan yritysjohtamista, sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä, haasteita ja vaatimuksia.

##### 4.1 Sosiaalialan yritysjohtaminen

Esimiestyön vaatimukset ovat osaltaan kaikessa esimiestyössä samankaltaisia, mutta yrityksessä ja liike-elämässä johdolta vaaditaan myös erityistä osaamista esimerkiksi talouspuolesta. Järvinen (2000, 19; 28-29) kirjoittaa kehittämistarpeiden vaativuuden korostumisesta ja liike-elämän vaatimusten olevan vaativa tehtävä jo senkin puolesta, että johdon tulee pystyä toimimaan hyvinkin monimuotoisissa toimintaympäristöissä. Tämä vaatii muun muassa sosiaalialan yritysjohtolta nopeaa reagointikykyä, joustavuutta, uudistumishalua yhteistyövalmiuksia, kykyä epävarmuuden sietämiseen ja jatkuvaa uuden opiskelua. Myös työntekijöiden kehittäminen on tärkeässä asemassa yrityksen liiketaloudellisen menestyksen turvana. Esimiehen on varmistettava työntekijöiden kehittyminen ja tavoitteellinen ja järjestäytynyt työnteko ja osattava johtaa asiantuntijoita. Nykyään työ on monesti ammatillisesti erikoistunutta ja työntekijän substanssiosaaminen voi olla esimestään ”parempaa” tai ajantasaisempaa. Järvinen (emt.) ei ole kuitenkaan vakuuttunut itseohjautuvista tiimeistä, vaan kokee johtajuuden roolin entistäkin tärkeämmäksi kokonaiskuvan hallintana, vaikkakin työntekijän substanssiosaaminen on kunnossa.

##### 4.2 Sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä

Niiranen ym. (2010, 13) kertovat sosiaalialan johtamisen olevan hyvin moniulotteista. Johtajan on hallittava kokonaisuuksia, mutta myös perustehtävien toimintaa. Lisäksi on oltava osaamista strategisesta johtamisesta sekä henkilöstö- ja työyhteisöjohtajuudesta. Strategisen

johtamisen osaaminen näkyy kirjoittajien mukaan erityisesti kykynä poliittiseen ja toiminnalliseen johdon yhteistyöhön, johtajan oman toimialueen kokonaisuuden, organisaatioiden ja järjestelmien tuntemisena, osaamisen johtamisen taitona sekä kykynä käyttää taitoa päätöksenteon tukena sekä myös ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoina.

2000 - luvulla sosiaalialan johtaminen on ollut murroksessa muun muassa organisaatioiden kasvun ja monimuotoistumisen vuoksi. Sekä julkisen että yksityisen puolen organisaatioissa on ollut yhteenliittymiä, konserneja, yhteistoimintaa ja moniammatillisuuden lisääntymistä. Yksityisen ja julkisen puolen raja on ohentunut ja johtamisessa on kyettävä yhdistämään yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestäviä toimintamalleja ottaen samalla huomioon tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. Sosiaalialan erityispiirteenä voidaan todeta olevan muun muassa se, että organisaation (kunta, yhdistys tai palveluyritys) perustehtävä määritellään paikallisesti, mutta sitä ohjaa aina alueelliset tarpeet, poliittinen päätöksenteko ja kansalliset ja kansainvälisetkin ohjausmekanismit. (Niiranen ym. 2010, 20; 28.)

Johtaminen sosiaalialalla - teoksessaan Niiranen ym. (2010, 157 - 158) käsittelevät myös hybridijohtamisen käsitettä ja sen soveltuvuutta sosiaalialan johtamiseen. Hybridioorganisaatiossa yhdistyvät julkinen palvelutehtävä ja markkinaperustainen organisaatorakenne, jossa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja tehokkuus. Kirjoittajat pohtivat määritelmän olevan kuitenkin riittämätön sosiaalialan johtamista käsiteltäessä. Hybridioorganisaatiossa on silloin keskeisinä tekijöinä sekä palvelujärjestelmän että itse toiminnan hybridimäisyys. Johtajalta vaaditaan jatkuvaa toimintaa ja yhteistyötä eri ammattien, hyvinvointijärjestelmän organisaatioiden, päätöksentekojärjestelmän sekä omistajatahojen välillä. Johtajuutta vaaditaan, jotta pystytään yhdistämään palvelujärjestelmän kannalta keskeiset yhteistyötahot toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Kirjoittajien näkemyksen mukaan tässä hybridijohtamisessa johtaja kykenee yhdistämään sekä strategisen että talousjohtamisen opit osaksi substanssiosaamista. Sosiaalialan hybridijohtaja johtaa myös tiedolla ja vie työstä nousevaa tietoa päätöksen teon välineeksi myös ylemmille elimille.

Sosiaalialalla johdon liikkumavara on pieni verrattuna useiden muiden alojen johdon liikkumavaraan. Sosiaalialaa määrittää useat lakipykälät ja muun muassa henkilöstön kelpoisuusvaatimukset. Sosiaalialan johtajan on tunnettava useita lakeja, joihin päätöksenteko perustetaan. Näistä esimerkkeinä sosiaalihuoltolaki, työterveyshuoltolaki, työaikalaki, työehtosopimus- ja työturvallisuuslaki. Työ on julkisten varojen rahoittamaa ja tämänkin vuoksi tarkkaan ohjattua. Myös ostopalveluna tuotettavan palvelun on noudatettava julkisin varoin tehtävän työn rajoituksia ja vaatimuksia. (Jyrkkö 2016.)

Sosiaalipalveluille on myös ominaista, että niiltä odotetaan samanaikaisesti, että ne pystyvät vastaamaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, mutta toisaalta palvelujen on samalla

oltava ennakoitavia, oikeusvarmoja ja luotettavia. Tämä responsiivisuuden ja ennakoitavuuden ristiriita on toimintaan kohdistuvaa keskenään kilpailevia arvoja, jotka vaikeuttavat johtajan päätöksentekoa. (Niiranen ym. 2010, 91.)

#### 4.2.1 Tuloksellisuus

Yritystoimintaan liittyy olennaisena osana aina jonkin asteinen rahassa mitattava tuloksellisuus. Yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen. Tuloksellisuus tarkoittaa kuitenkin muutakin kuin taloudellista tulosta. Tuloksellisuuden käsite on tullut osaksi myös sosiaalialaa ja julkishallintoa 1980-luvulla (Vakkuri 2009, 16). Vakkuri (emt.) käy artikkelissaan läpi tuloksellisuuden käsitteen jakautumista kolmeen osaan: tuottavuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Tuottavuus voi olla joko konkreettinen tuotos tai esimerkiksi hyvinvoinnin edistämistä. Taloudellisuudella tarkoitetaan tuotosten ja kustannusten suhdetta ja vaikuttavuudella tuotosten ja aikaansaatuisten vaikutusten suhdetta. Meklin (2009, 35-37) jatkaa tuottavuuden olevan panoksella tai resursseilla mitattavaa ja taloudellisuuden olevan rahalla mitattavaa. Hän korostaa, että tulos on lähtenyt liiketoiminnan ajattelumallista eli huomioitavaa on aina se resurssi tai panos, millä tietty tulos on aikaansaatettu. Valtonen (2015, 72-73) jatkaa artikkelissaan tuloksellisuuden tuottavuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen, joista tehokkuus vastaa Vakkurin ajatusta taloudellisuudesta.

Yhteiskunnallisesti ja vaikuttavuudeltaan hyvää tuottavan yrityksen johdon on kuitenkin hallittava myös taloudellinen tuloksellisuus oman toimintansa jatkuvuuden turvaamiseksi sekä omistajatahon odottaman kilpailukyvyyn tai tuloksen odotusten mukaisesti. Sosiaalipalvelujen palveluntuottajat osallistuvat yhä useammin kilpailutuksiin, jolloin kustannuslaskenta ja hinnoittelu on oltava kohdillaan niin, että hinnat eivät ole liian suuret, jotta ylipäättään pysytään mukana hankinnoissa palveluntuottajana ja toisaalta mahdollisimman pienet hinnat hankaloittavat kustannuslaskeman kestävyys takaamisen (Kankaanpää 2015, 211). Sosiaalialan yrityksen johtajan on kyettävä tietämään, mitä tuotetaan, millä resursseilla ja miten hankitaan rahoitus resursseihin.

Sosiaalipalveluiden tuloksellisuuteen vaikuttava taloudellinen hinnoittelu on sosiaalialan yrityksissä kilpailuperusteista. Palvelun hinta suhteutetaan kilpailijoiden hintaan huomioimalla erot tuotekokonaisuuksien välillä. Kun palvelutuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja tarvittavat minimilaatuvuudet täyttyvät, kilpailuperusteinen hinnoittelu korostuu. Edullisimman vaihtoehdon valintaa puoltaa myös se, että asiakkaat eivät näe eroja palvelujen välillä. Tällöin se yritys, joka kykenee toimimaan tehokkaasti ja tätä myötä tuloksellisesti, saa kilpailuedun. (Lämsä & Uusitalo 2012, 115.)

#### 4.2.2 Asiantuntijoiden johtaminen

Esimieheksi ja lähiesimieheksi valitaan usein sosiaalialalla työntekijöitä, joilla on vahvaa substanssiosaamista ja vankkaa näkemystä omasta työstä. Aina tämä ei kuitenkaan korreloi hyvien esimiestaitojen kanssa. Haasteita lähiesiemiestyöhön voi tuoda myös se, jos lähiesimieheksi valitaan työntekijä, josta tulee omien entisten kollegoiden esimies, jolloin hän johtaa uuden mandaatin nojalla entisiä työkavereitaan. Positiivista voi olla se, että nykyisellä esimiehellä on tietoa ja todennäköisesti myös taitoa työn tekemisestä ja hän ehkä jo valmiiksi nauttii muiden työntekijöiden luottamuksesta. Ahlroth ja Havukainen (2015) kirjoittavat, että haasteen mandaatin muuttumiseen voi tuoda sen huomaaminen, että uusi esimies-alainen suhde muuttuu ja mahdolliset entiset ystävyysuhteet muuttuvat etäisimmiksi. Ahlroth ja Havukainen pitävätkin tärkeänä, että yhtä lailla, kun asiantuntija tarvitsee koulutusta tai perehdytystä, niin myös uusi esimies, joka alkaa johtaa entisiä kollegoitaan, tarvitsee valmennusta uusiin tehtäviin. Esimiehen on kyettävä sietämään myös tietynlaista yksinäisyyttä, jossa alaisen tunteita otetaan vastaan, mutta omat tunteet täytyisi pystyä pitämään kurissa, tai niitä ei saisi ainakaan korostetusti näyttää.

Vahvan substanssiosaamisen työntekijöiden johtamista voidaan kutsua osaamisen johtamiseksi. Sosiaalialalla henkilöstön osaaminen ja heidän oikein sijoittelu on esimiehen tehtävä ja se turvaa niin onnistuneen henkilöstödynamiikan kuin myös toiminnan onnistumisen. (Niiranen ym. 2010, 97.)

Siltala (2004, 288) kirjoittaa johtajuuden auktoriteetin häviävän, jos johtaja pyrkii täydelliseen tasa-arvoisuuteen kilpailua ja kateutta välttääkseen. Kun kaikilla on selvät vastualueet ja roolit, myös auktoriteetti tunnustetaan ja tunnustetaan. Henkilökunta viihtyy Siltalan mukaan parhaiten, kun vastuunjako on selvä koko työyhteisölle.

Kun osa sosiaalialan johtajista työskentelee itsekkin johtamistyön rinnalla asiakastyössä ja asiakasrajapinnassa, painitaan johtamistyön ja henkilöstöasioiden lisäksi suoraan asiakasasioiden kanssa. Soili Vento on tutkinut väitöskirjassaan (2018, 119) hoivayrittäjien praktista vapautta ja mainitsee muun muassa, että haastatellut sosiaalialan esimiesten vuorovaikutus keskittyi usein arjen työssä vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.

#### 4.2.3 Eettisyys johtamisessa

Esimiestyön eettistä ulottuvuutta pohtiessa pohditaan muun muassa sellaisia kysymyksiä, kuin: Mitkä päämäärät ovat oikein tai hyväksyttäviä? Keiden kaikkien kannalta ja miten pitkällä aikavälillä asioita tulee tarkastella? Mitä keinot ovat oikeita ja hyvin? Miten ihmisiä kohdellaan? Millaista on oikeudenmukainen vallankäyttö ja millainen ylipäätään on eettisesti hyvä esimies? (Lämsä ym. 2012, 151.)

Sinkkonen ja Laulainen (2010) ovat tutkineet lomakekyselyllä suomaisten kuntien johtajien kokemuksia mahdollisista ristiriidoista virkamiesetiikan ja ammattieettisten ohjeistusten noudattamisesta. Artikkelissa käydään läpi kokemusten lisäksi myös ristiriitojen ratkaisutapoja. Sinkkonen ja Laulainen kuvailevat tutkimuksensa perusteella työn sosiaalialalla olevan ammatillisesti erittäin herkkää, koska ”hyvän” ratkaisun etsiminen on usein tasapainottelua sen suhteen, mikä ratkaisusta tekee hyvän ja kenen lähtökohdista. Sosiaalialan johtajan on ristiriitatilanteissa pyrittävä perustamaan ratkaisut suhteessa arvoihin, etiikkaan, ohjeisiin ja lakeihin. Johtamisen haasteita pidetään myös monin tavoin eettisesti latautuneina: johtajat näkevät ja kuulevat työssään sekä yhteiskunnassa vallitsevia eettisiä näkemyksiä koko sosiaalipalvelujen tuottamisesta ja perusteista, eri ammattiryhmien näkemyksiä palveluista sekä asiakastilanteiden käytännön tuomia eettisiä ristiriitoja. Myös itse johtamis- ja esimiestyöskentely sisältää eettisiä kysymyksiä. Esimiestyössä johtajan on kyettävä puuttumaan epäeettiseen toimintaan ajoissa sekä tuettava työntekijöitä edistämällä heidän ammatillista kehittymistään. (Sinkkonen & Laulainen 2010, 225-227.)

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että eniten eettistä ristiriitaa johtajat kokivat huolena asiakkaiden perusturvan ja ihmisoikeuksien toteutumisessa sen suhteen, miten käytettävissä oli aikaa tai rahaa tai muuta resurssia asiakkaan asioiden hoitoon. Asiakkaiden kohdalla eettistä ristiriitaa koettiin myös ennakkokäsityksien suhteen ja omien asenteiden vaikuttaessa esimerkiksi johonkin tiettyyn asiakasryhmään (kuten esim. päihdeasiakkaat). Lisäksi objektiivinen päätöksenteko henkilöstöön liittyen koettiin ajoittain haasteellisenä. Parhaiten johtajat kokivat noudattavansa virkamieseettisiä periaatteita ja vaikeimpana koettiin tuloksellisuuteen liittyvien periaatteiden noudattaminen. (Sinkkonen & Laulainen 2010, 225-227.)

Myös Niiranen ym. (2010, 46-47) kirjoittavat sosiaalialan johtajien ristiriitatilanteesta toiminnan eettisten vaatimusten ja talouden suoman liikkumavaran suhteen. Talouden ratkaisut ohjaavat väistämättä myös toiminnallisia ratkaisuja, joita sosiaalialan johtaja joutuu tekemään.

Sosiaalialan johtajat törmäävät myös yhteiskunnassa esiintyviin eettisiin näkemyksiin palvelujen tuottamisesta ja saamisesta ja tavoitteista ja tämän ohella eri ammattiryhmien eettisiin ohjeistuksiin ja asiakastyön ja johtamisen eettisiin kysymyksiin. Johtajan oma henkilökohtainen käsitys hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä vaikuttaa myös hänen eettiseen päätöksentekoonsa, joka on aina konteksti- ja arvosidonnaista. Yksittäisen henkilön eettiset näkemykset eivät voi kuitenkaan olla päätöksenteon perusteina. (Niiranen ym. 2010, 117.)

Lämsä & Uusitalo (2012, 153-154) pitävät eettisesti hyvän johtajuuden ominaispiirteinä oikeudenmukaisuutta, ihmisistä välittämistä, totuudenmukaisuutta, vastuullisuutta ja arvotietoisuutta. Oikeudenmukaisuudella taataan kaikille puolueeton ja tasapuolinen kohtelu ja välittämällä empaattinen kohtaaminen, huolenpito ja kunnioittava kohtelu. Totuudenmukaisuuden

peruste pitää sisällään rehellisen ja avoimen toiminnan, yhdenmukaisuuden ja lupauksista kiinni pitämisen. Vastuullinen johtaja on vastuuntuntoinen henkilöstön hyvinvoinnista ja toimintaedellytysten luomisesta sekä kantaa vastuun omista päätöksistään. Johtajan on myös hyvä tunnistaa omat arvonsa sekä pystyä suhteuttamaan ne yrityksen arvoihin.

Eettinen johtaminen mahdollistaa myös hyvän työilmapiirin, työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja kehittymishalun sekä tätä myötä toiminnan kehittymisen ja liiketoiminnan vahvuuden. Sosiaalialan johtajan etiikkaan kuuluu myös asiakastyössä esiin tulleiden eettisten ristiriitojen avoin käsittely (Niiranen ym. 2010, 113).

#### 4.3 Sosiaalialan johtamisen haasteita ja vaatimuksia

Johtamisen ja yrityspuolen haasteina mainitaan usein sekä tieteellisissä että arkipäivän kirjoituksissa ja keskusteluissa resurssipula. Vakkuri (2009, 14) kirjoittaa rajallisten resurssien ajattelutavasta, mikä on keskeinen periaate talous- ja hallintotieteissä. Sen oletuksena on, että tavoitteiden ja keinojen välillä on ristiriitaa, jolloin keinojen valinoissa ja arvioinnissa tulisi pyrkiä optimiratkaisuun.

Niirasen ym. (2010, 15) mukaan sosiaalialan johtamiselle tyypillisiä elementtejä ovat poliittinen tulostavastuu, jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Niiranen ym. (emt) kokevat sosiaalialan johtajan erityisvaatimuksena olevan kyky valita, sillä kaikkia työhön liittyviä tavoitteita ei ole mahdollista toteuttaa. Lammintakanen & Rissanen (2015, 46) korostavat poliittisen päätöksen teon tuntemusta sosiaalialan johtamisen osana. Sosiaalialan johtajan on tunnettava prosesseja niin juridisesti (esimerkiksi hallintomenettelylaki) kuin myös sisällöllisesti (valtasuhteet, toimintaperiaatteet ja vaikuttamiskeinot). Johtajana menestykseen vaikuttaa myös kyky tulkitä johtamaansa toimintaympäristöä.

Sosiaalialan yritysjohtamiselle katsotaan olevan samoja odotuksia kuin liiketoiminnassa yleensäkin: kansainvälistyminen, asiakkaiden odotukset, digitalisointi, voimistuva kilpailu ja kasvavat tehokkuusvaatimukset. Sosiaalialalla ovat kuitenkin läsnä jatkuvat nopeat ja hitaat muutokset toisiinsa kietoutuneina (Niiranen 2010, 19).

Venton (2018) väitöskirjassaan haastatellut sosiaalialan esimiehet kokivat sosiaalialan yrityspuolen johtajina pelkoa kilpailun kiristymisestä. Johtajiksi on tutkimuksen mukaan ajautunut niin kutsuttuja pehmeitä arvoja kannattavia henkilöitä, jotka kokivat vaikeudeksi alalla olevan kilpailu- ja tuottavuusajattelun.

Lammintakanen ja Rissanen (2015, 265-268) pohtivat toimittamansa artikkelikokoelmansa lopukappaleessa sosiaalialan johtamisen tavoitteita, vaatimuksia ja haasteita ja summaavat tavoitteiden olevan taloudellisuutta ja vaikuttavuutta, palveluiden laatua ja sillä saavutettavaa hyvinvointia ja terveyttä. Kirjoittajat painottavat myös tavoitetta henkilöstön hyvinvointiin, joka vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, sitoutuneisuuteen ja motivoituneisuuteen. Haasteina Lammintakanen ja Rissanen (emt.) näkevät muun muassa sen, että sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamista ei ole säädetty kovin selkeästi. On epäselvää, mikä on johtajalle tarvittava tai riittävä taito, osaaminen, koulutus tai kokemus. Lisäksi tarvitaan taitoa moniammatillisten verkostojen johtamiseen ja ylipäätään johtajien rekrytointiin. Tämän hetken ongelmaksi kirjoittajat näkevät sen, että sosiaalialan johtamisuralle hakeutuminen ei ole yleensä tietoinen valinta.

Kilpailu tuotteiden eli palveluiden laadussa, asiakastyytyväisyydessä ja tilausten eli asiakassuhteiden saamisessa näkyy myös sosiaalialalla. Tämä tarkoittaa sosiaalialan johdossa sekä tuntemusta asiakaskentästä, mutta myös innovatiivista ajattelutapaa muuttaa ja kehittää tarvittaessa asiakastyön otetta, toimintatapoja, muutosta organisaatiossa ja palvelumuotoilussa.

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän selvityksen mukaan sosiaalialan suurin haaste tulevaisuudessa tulee olemaan yritysten puutteellinen liiketoimintaosaaminen. Liiketoiminnan mekaniismien tunteminen korostuu varsinkin, jos valinnanvapaus korostuu ja muuttaa näin yritysten toimintalogiikkaa. Pk-yritysten investoinnit esimerkiksi digitaalisiin palveluihin ovat myös rajallisia ja osaamista liiketoiminnasta ja digitalisaatiosta voidaan joutua ostamaan ulkopuolelta. (Maksimainen ym. 2918, 40.)

Sosiaali- ja hoivayrittäjyydessä on aina riskejä kuten muussakin yritystoiminnassa. Yritystoimintaan liittyy haasteita ja epävarmuustekijöitä, joita esimies on vastuussa selvittämään päivittäin. Kun kunta ostaa asiakkaan palvelut, ei kuluttaja toimi palvelun maksajana, jolloin markkinat eivät toimi ideaalisten markkinoiden tavoin. Hoivamarkkinoilla puhutaan näennäismarkkinoista, jossa yritykset toimivat. Palvelujen hinta perustuu poliittiseen päätöksentekoon ja hinta määräytyy useammaksi vuodeksi samanlaiseksi eikä kysynnän ja tarjonnan laki päde samalla tavalla kuin muilla markkinoilla. Markkinoiden kilpailua saattavat vääristää isojen yritysten hintatarjoukset, joihin pienemmillä yrityksillä ei ole varaa ja mahdollisuutta. Pienemmät yritykset eivät usein myöskään uskalla nostaa hintoja, jotta säilyttävät edes yrityksen pyörimiseen tarvittavan asiakasmäärän. (Vento 2018, 132-137.)

Kaikki yritykset eivät myöskään ole lähtökohtaisesti voittoa tavoittelevia. Vento (2018, 150-151) kirjoittaa: *”Voiton tavoittelu ei sinänsä tee toiminnasta moraalisesti arveluttavaa, sillä pienikään yritys ei voi toimia tappiollisena. Oleellisempi kysymys yhteiskunnallisesti on sen*



*sijaan se, miten paljon toiminnalla tavoitellaan voittoa ja miten paljon siitä maksetaan veroa. Yrittäjän vastuulla on vähintään oma toimeentulonsa ja työntekijöiden palkkojen maksaminen sekä muut työnantajan velvoitteet. Yritystoiminnan kehittämisen ja investointien näkökulmasta toiminnan olisi oltava voitollista.”*

Vento (2018, 151-152) jatkaa pohtimalla hoivamarkkinoiden toiminnan edellytyksenä olevaa tuottajien ja tilaajien motivaatiota. Markkinoiden onnistuminen asettaa reunaehjoja myös tilaajapuoleen motivaatiolle. Taloudellisten tekijöiden motivaatiota ei voida kuitenkaan unohtaa tuottajapuolella. Palvelutuotannon tehokkuus edellyttää Venton mukaan riittävää reagointia markkinasignaaleihin. Hankaluutena voi olla kuntien ja palveluntuottajien ajoittainen motiivien erilaisuus palvelun tuottamisen lähtökohtiin. Kilpailutilanteen aikaansaamiseksi palveluille on oltava riittävän laaja kysyntä ja myös tarjonta ja valtion poliittisena tehtävänä on turvata markkinoiden laatu ja toiminta estämällä esimerkiksi monopoliasemien syntyminen.

Vento mainitsee tutkimuksessaan haastateltujen tuovan esiin myös informaation asymmetrian haastetta, jolloin palvelun myyjällä on enemmän tietoa palvelun sisällöstä kuin sen ostajalla. Haastatellut mainitsivat tutkimuksessa näennäismarkkinoiden palveluntuottamiseen liittyvän haasteen näkyvän myös käytännön arkityössä siinä, mitä kaikkea palvelua voidaan antaa. Venton haastattelemat hoivayrittäjät kokivat, että ”se mitä asiakkaan kotona voidaan tehdä on aina riippuvaista palvelun maksajasta” (Vento 2018, 160).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään induktiivisen tavan mukaan etenemään aiheesta yksittäisestä yleistä kohteen. Induktio tulee sanasta ”inductio” joka tarkoittaa johtamista. Induktiivinen lähetystapa on kokemuspohjainen tutkimusote. (Kananen 2008, 20.)

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimustyöni lähtökohta on fenomenografinen tutkimusote. Fenomenografia on laadullinen tutkimus, joka tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Fenomenografia kuvaa tapoja, joilla todellisuuden eri puolia käsitteellistetään ja etsii saavutettujen kuvaustapojen kategorioiden suhteita toisiinsa. Fenomenografia ei tutki ajattelu- tai havainnointiprosesseja sinänsä vaan, käsityksiä tietystä ilmiöstä. Fenomenografisessa tutkimusotteessa orientoitutaan ympäröivään maailmaan ja rajattuun ilmiöön ja tehdään siitä päätelmiä sekä orientoitutaan ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin kyseisestä ilmiöstä ja tehdään näistä päätelmiä. (Järvinen 2011, 82.)

Kanasen (2008, 24-25) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkiä tekemään löydöksiä ilman tilastointia. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiöitä ja pyrkii asioiden ymmärtämiseen ja mielekkääseen tulkintaan yksittäisiä tapauksia tutkimalla. Laadullinen tutkimus on myös kiinnostunut niistä merkityksistä, miten ilmiö nähdään ja tutkimus on kuvailevaa eli deskriptistä.

Kiviniemi (2015, 78) kokee, että laadullista tutkimusta tehdessä tutkimusongelma ei ole välttämättä selkeästi tai täsmällisesti ilmaistavissa vielä tutkimustyön alussa vaan se voi olla enemmänkin johtoajatus tai työhypoteesi, joka täydentyy ja täsmentyy tutkimusta tehdessä ja käytännön kenttäkokemuksen myötä. Laadullisessa tutkimuksessa kentältä saadun informaation merkitys korostuu teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä. Kiviniemi (2015, 80) luonnehtii laadullista tutkimusta myös tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko työn tekemisen ajan voidaan kasvattaa tutkijan tietoisuutta tarkasteltavasta ilmiöstä tai siihen liittyvistä tekijöistä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui teorian ja tutkijan oman ja aiemman mielenkiinnon pohjalta pohdinta sosiaalialan esimiestyön erityisyydestä yritystoiminnan johtamisessa.

Tiedon intressinä on praktinen tiedon intressi, jossa tavoitteena on tulkitsemalla ymmärtää ilmiötä tai asiaa. Tutkimuksella on myös hermeneuttinen lähestymistapa, jossa on tarve ymmärtämisen lisäksi paljastaa tutkimuskohteen merkitystä eli tulkita. Kyrön (2004, 75) mukaan tätä voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi metodiksi, joka perustuu tutkijan ja aineiston väliseen hermeneuttiseen dialogiin.

Sosiaalialan yritysjohtamisen tutkimusongelmaa pohdittaessa tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten sosiaalialan johtajiksi päädytään?
2. Mitä erityispiirteitä ja haasteita sosiaalialan yritysjohtamisessa ja esimiestyössä voidaan nähdä?
3. Mitä kehittämistarpeita sosiaalialan yritysjohtamisessa mahdollisesti nähdään?

Tutkimuksen avulla on tarkoituksena kerätä keskitettyä tietoa sosiaalialan yritysjohtamisen erityispiirteistä.

## 5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruuna

Tutkijan työkokemuksen johdosta on muodostunut joitakin ennakkokäsityksiä aiheesta ja tutkimusta tehdessä on jatkuvasti käyty läpi työskentelytapoja, jotta tutkimus ja tulokset pysyvät mahdollisimman objektiivisena. Aineiston hankinnassa tämä on huomioitu niin, että haas-

tateltaviksi on pyritty valitsemaan vastuuhenkilöitä yrityksistä, joista tutkijalla ei ole ennakotietoja eikä tätä myötä ennakkokäsityksiä. Haastateltavat etsittiin nettihaulla hakusanoilla ”sosiaalialan yritys” ja ”sosiaalialan pk-yritys” ja syöttämällä hakukoneeseen myös tietyn suomalaisen keskisuuren kaupungin nimi. Resurssien puitteissa haastattelut on suoritettu yhden maakunnan sisällä, mutta tutkimuksen kannalta ei ole olennaista nimetä maakuntaa, koska sen nimeäminen ei tuo tutkimukselle lisäarvoa. Näin myös haastateltavien anonymiteettiä pystytään suojaamaan paremmin. Anonymiteetin suojaksi haastateltavat eivät myöskään saa tietoa, keitä muita henkilöitä tai yrityksiä tutkimushaastattelussa käytetään informantteina. Objektiivisuutta haluttiin lisätä sillä, että haastateltavat eivät saaneet teemahaastattelun teemoja tai kysymyksiä ennakkoon vaan haastattelujen informaatio haluttiin saada haastattelujen yhteydessä sellaisenaan, ilman haastateltavan velvollisuutta tai mahdollisuutta ennakovalmisteluun.

Haastatteluihin perustuvaa tutkimusta tehdessä tutkija voi joko valita haastateltavat henkilöt itse tai kerätä haastatellut lumipallo-otantaa käyttäen, jolloin haastateltu antaa haastattelun päätteeksi oman ehdotuksensa siitä, ketä vielä tulisi haastatella. Tässä opinnäytetyössä on valittu tapa, jossa haastateltavat on kutsuttu haastatteluihin tutkijan tekemän kutsun mukaan tietyn maakunnan sisältä nettihaulla eri yrityksiin yhteyttä ottaen. Lumipallo-otantaa ei koettu hyväksi tavaksi, koska ajateltiin, että jos haastateltujen määrä jää kohtuullisen pieneksi, pysyy haastateltavien anonymiteetti paremmin suojassa, kun haastateltavat eivät tiedä muita tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai tahoja. Lumipalloefektissä on myös mahdollisuutena aineiston liika homogeenisuus, jos informantti nimeää seuraavaksi haastateltavaksi henkilön, jonka ajatusten ja kokemusten tietää vastaavaan omaa ajatustaan tutkittavasta asiasta. Aineistoa ja haastatteluja on kerätty saturaatio-periaatteella niin, että aineistoa on pyritty analysoimaan jatkuvasti työtä tehdessä, jolloin haastattelujen määrää ei päätetä ennakkoon vaan aineiston kerääminen lopetettiin, kun uusi haastateltava ei antanut enää uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2000, 59-60.)

Haastatteluihin tiedonkeruun välineenä päädyttiin, koska informanttien ja oman alansa asiantuntijoiden haastattelemisen koettiin antavan parhaan mahdollisen tiedon aiheesta. Kyselylomakemuotoisessa tutkimuksessa vastauksia olisi ollut mahdollista saada enemmän, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan päästä asiaan kiinni syvällisemmin ja tutkia myös kokemuksia, ymmärryksiä ja taustoja ilmiön takana. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina, jolloin on mahdollisuus tuoda esiin itseä koskevia asioita vapaasti (Hirsjärvi & Hurme (2000, 35). Haastattelun valintaa perustellaan myös sillä, että tutkimusta suunniteltaessa ja tehdessä uskottiin, että aihe tulee tuottamaan monitahoisia vastauksia ja näin haastateltavien anti halutaan sijoittaa myös laajempaan kokonaisuuteen.

Tutkimuksen tekoa varten lähetettiin aluksi haastattelupyyntö saatekirjeineen (Liite nro 1) 12 alalla toimivalle esimiehelle. Ennen haastattelupyyntöjen lähettämistä, helmikuussa 2019, uutisoitiin laajalti hoivapalveluyritysten ongelmista tuottaa laadukasta palvelua ja epätietoisuudesta yritysmaailman ja markkinatalouden yhdistämisestä hoivapalveluihin. Tutkijan huolen aiheena oli, että haastatteluihin osallistuminen saatetaan nähdä hankalana sekä kiireisen arjen että negatiivisen uutisoinnin valossa. Vastauksia haastattelupyyntöihin tuli kuitenkin nopeasti, ja informantit kertoivat osallistuvansa aihepiiriin liittyvään haastatteluun mielellään ja kokivat tämän hyödylliseksi. Muutaman tunnin sisällä saatiin viisi vastausta ja haastatteluajat sovittua. Yksi haastateltavista toivoi vielä lisätietoja puhelimitse ja puhelun jälkeen kertoi myös mielellään osallistuvansa tutkimukseen. Tämän jälkeen saatiin vielä joitakin vastauksia, joille tutkija vastannut ottavansa yhteyttä myöhemmin, jos mahdolliselle lisäaineistolle on vielä tarvetta. Haastateltavia auttoi se, että haastatteluun ei tarvinnut valmistautua ennakoon ja heille tähdennetty, että tärkeintä on haastateltavan omat kokemukset aihepiiriin liittyen. Jo sähköpostiviesteissä haastateltavat totesivat mm. seuraavaa:

”Mielenkiintoinen aihe mitä pukerrat.”

”Mielenkiintoinen prosessi sinulla käynnissä.”

”Mielelläni osallistun tutkimukseesi, aihe ajankohtainen ja mielenkiintoinen.”

Kaikki haastatteluajat saatiin sovittua kohtuullisen vaivattomasti vajaan parin kuukauden sisälle saatekirjeen lähettämisestä. Kaikki haastateltavat toivoivat, että haastattelut järjestetään heidän omilla työpaikoillaan. Varmistettu haastateltavilta jo sähköpostitse, että työpaikoilla on mahdollisuus hiljaiseen ja rauhalliseen tilaan, missä nauhoitettava haastattelutilaisuus on mahdollista järjestää. Haastateltavat kokivat, että omalla työpaikalla tämä onnistuu parhaiten ja olivat tyytyväisiä siihen, että haastattelija tulee tapaamaan heitä heidän omaan työpisteeseensä. Näin ollen haastateltavien työaikaa ei mennyt matkustamiseen.

Haastattelua voidaan pitää yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisen perusmuotona. Haastattelulla voidaan saada monenlaista, syvällistäkin tietoa ja sen avulla saadaan poimittua käsityksiä ja uskomuksia sekä myös ymmärrystä esimerkiksi ilmiön tai asioiden arvottamisesta tai kohtaamisesta. Haastattelu perustuu luottamukseen ja kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastatteluihin pohjautuvassa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä ainoa totuutta, vaan se perustuu aina jollakin tavoin tutkijan omaan subjektiiviseen kokemukseen ja tutkijan voidaankin sanoa olevan yksi ”tutkimusväline”. Hyvä tutkija pystyy tunnistamaan oman osuutensa tutkimustyön edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Haastattelu muistuttaa keskustelua, mutta todellisuudessa siinä tähdätään informaation keräämiseen ja se on ennalta suunniteltua ja päämäärätietoista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42). Haastattelu eroaa arkikeskustelusta niin, että tutkimushaastattelulla on erityinen tarkoitus ja myös erityiset osallistujaroolit: haastattelija on tietämätön osapuoli ja haastateltava se, jolla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23). Tutkija keskustelee tutkittavan kanssa keskustelua edistäen ja pitäen tutkittavaa henkilöä tietolähteenä (Järvinen & Järvinen 2011, 146). Teemahaastattelu ei ota kantaa siihen, miten syvälle haastattelussa mennään. Teemahaastattelulla saadaan kuitenkin laajempaa tai syvempää informaatiota kun vastausvaihtoehtoja sisältävällä kyselyllä, mutta ei niin syväluotaavaa kuin syvähaastattelulla. Teemahaastattelun erottaa syvähaastattelusta myös se, että syvähaastattelun muoto on täysin vapaa ja etenee enemmän keskustelun pohjalta, ilman ennalta sovittuja teemoja. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ei ole vastausvaihtoehtoja, kysymysten järjestys voi vaihdella suunnitellusta järjestyksestä ja kysymysten sanamuoto voi vaihdella, vaikka kysymykset tai teemat ovatkin ennalta suunniteltuja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Teemahaastattelun haasteina voi olla se, että haastateltava kokee haastattelun ”urkintana” tai vaihtoehtoisesti kertoo asioita, joita olettaa haastateltavan haluavan kuulla. Haastattelun positiivisena puolena tutkimuksen luotettavuuden kannalta on muun muassa se, että informantilta saatuja tietoja pystytään tarkastamaan ja tarkentamaan haastattelun aikana. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.)

#### Haastattelulomake

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysrunkoa suunnitellessa on tärkeä pitää mielessä johtoaajatus tutkimusongelmasta ja tätä myötä myös ne tutkimuskysymykset, joihin haastatteluilla haetaan vastauksia. Kysymysten on oltava helposti ymmärrettäviä eikä niissä ole hyvä käyttää esimerkiksi akateemista kieltä. Teemallisesti kysymysten on tuotava vastauksia haastattelun pääaiheisiin ja teoriaan ja dynaamisesti kysymysten on edistettävä vuorovaikutusta ja motivoitava haastateltavaa puhumaan kokemuksistaan ja myös tunteistaan. Haastattelurunkoa kootessa tutkijan on pyrittävä välttämään erikoistietoja vaativia kysymyksiä, kielteisiin termein muotoiltuja kysymyksiä, arkaluontoisia tai loukkaavia kysymyksiä ja yleisesti kysymyksiä, joissa on jokin ennakkoasenne tai otaksunta. Haastattelurunkoa rakentaessa on mietittävä myös, kuinka teemoja syvennetään ja mitä täydentäviä kysymyksiä käytetään. Teemahaastattelussa on oltava riittävä väljyys, mutta aiheen rajaamismahdollisuudet huomioon ottaen. (Kananen 2008, 74; Hirsjärvi & Hurme 2000, 105; 184.)

*Avauskysymyksenä* voidaan käyttää kevyttä ja helppoa kysymystä, jolloin haastateltavalle tulee tunne, että osaa vastata kysymyksiin ja antaa aiheeseen oman näkökulmansa. Tutkija voi

käyttää haastattelun aikana myös *lisäkysymyksiä*, joilla pyritään tarkentamaan tietoa tai saamaan esimerkkejä sekä *tarkentavia kysymyksiä*, joilla pyritään kysymään esimerkiksi tunnetiloista. *Organisoiville kysymyksillä* siirrytään aiheesta eteenpäin ja *tulkitsevilla kysymyksillä* varmennetaan haastateltavan tarkoitus ilmiöstä tai asiasta. Myös *hiljaisuus* on tärkeä osa haastattelua, jotta haastateltava saa tilaa ajatuksille ja niiden esiin tuomiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 107-112.)

Teemahaastattelurungon rakentaminen oli tottumattomalle tutkijalle yllättävänkin haasteellinen prosessi. Teorian ja tutkimuskysymysten haastattelukysymyksiksi jäsentäminen ei sujunut aluksi ongelmitta. Ohjauksen avulla teemahaastattelurunko saatiin lopulta tyydyttämään sekä ohjaajaa että työn tekijää usean viilaamisvaiheen jälkeen.

### 5.2.1 Informantit

Haastateltavaksi laadullisessa tutkimuksessa valitaan henkilöitä, joista tiedetään, että he ovat kokeneet jonkin tilanteen tai tiedetään, että haastateltavalla on tietoa jostakin aiheesta tai ilmiöstä. Tutkija on selvittänyt aihetta ja teoriaa ja tämän pohjalta kerätään tietoa informanteilta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Informantin on täytettävä tietyt kriteerit, jotta haastattelujen anti on oikea tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Saturaatiomenetelmän mukaan informantit valitaan heidän tutkimusongelmalle tarjoamansa tiedon mukaisesti. Kyseessä on teoreettinen eli harkinnanvarainen otanta, jossa määritellään tarvittavien tapausten määrä ja kriteerit. Teoreettinen otanta loppuu, kun uusi informantti ei anna enää uutta tai lisätietoa vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Kananen 2008, 36.)

Tutkimuksen informanteiksi haluttiin saada sosiaalialan yrityspuolen esimiestason henkilöiltä. Tutkimuksessa ei haluttu rajata sitä, minkä kokoisissa yhtiöissä haastateltavat toimivat tai kuinka pitkä sosiaalialan tai alan esimiestyön kokemus haastateltavilla on. Jokaisella haastateltavalla toivottiin olevan kuitenkin vähintään yhden yksikön henkilöstö- sekä tulostavastuuta.

Ennen varsinaista teemahaastattelua tutkittavat vastasivat muutamiin taustatietokysymyksiin ja heille kerrottiin, että nämä tiedot tullaan käsittelemään omassa kappaleessaan niin, että niitä ei pystytä yhdistämään teemahaastatteluun, millä voidaan myös osaltaan turvata haastateltavan anonymiteettiä. Taustatietoina haluttiin tietää haastateltavan ikä, tehtävänimike, oman organisaation koko, alan työkokemus ja esimiesuran työkokemus ja koulutustausta. Lisäksi haastateltavia pyydettiin intuitiivisesti arvioimaan omien työtehtäviensä jakautumista prosentuaalisesti eri tehtäväkenttiin. Taustatieto- ja haastattelurunko löytyy liitteestä 2. Taustatiedoissa ei kysytty vastaajien sukupuolta, koska katsottiin, että sen ilmoittamisella raportoinnin ja tutkimuksen tulosten suhteen ei ole merkitystä.

Aineistoa purkaessa tultiin taustatietoja läpikäydessä siihen tulokseen, että tutkittavien koulutustaustaa ei ole tarpeen tuoda esiin niin yksityiskohtaisesti, kuin sitä oli taustatietolomakkeessa kysytty, vaan koulutukset päädyttiin kokoamaan taulukkoon koulutusasteen mukaan. Tietyn koulutustaustan esiin tuominen saattaisi heikentää tutkittavan anonymiteettiä ja sen ei koettu olevan tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellistä.

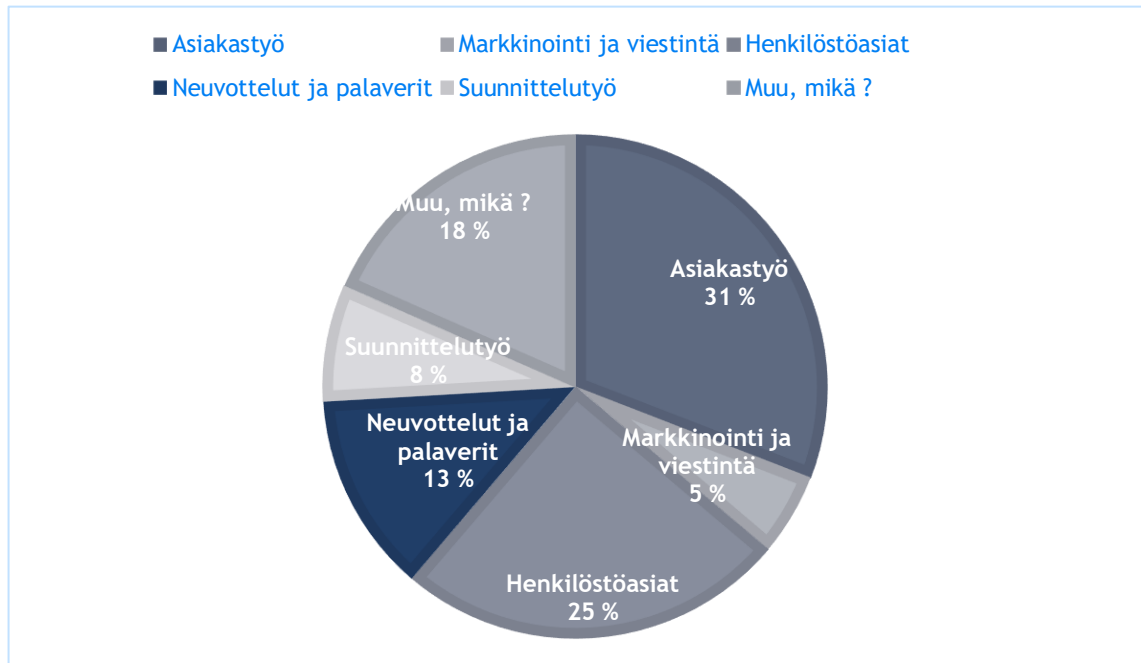
<u>Haastateltavien koulutustausta</u>	
Opistoasteinen tutkinto	1kpl
Alempi ammattikorkeakoulututkinto	4 kpl
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	1 kpl

Kuvio 1: Haastateltavien koulutustausta.

Tutkimukseen osallistuvien haastateltavien keski-ikä oli 44,8 vuotta. Nuorin haastateltava oli 41-vuotias ja vanhin 51-vuotias. Yksi haastateltava ei halunnut vastata ikää koskevaan taustatieto-kysymykseen. Haastateltavien tehtävänimikeitä olivat *toimitusjohtaja*, *yksikönpäällikkö*, *palveluesimies* ja *palvelupäällikkö*. Informanteista neljä työskenteli pienemmässä organisaatioissa, joissa työskenteli alle kahdeksan työntekijää, ja haastatelluista kaksi työskenteli yrityksissä, joiden palveluksessa he arvioivat olevan 1000-2000 työntekijää. Haastateltavien alaisuudessa toimi keskimäärin kuusi työntekijää. Haastateltavilla oli työkokemusta alalta keskimäärin 20 vuotta, joista esimiestyön kokemusta keskimäärin kahdeksan vuotta. Leikkisästi voisi ilmoittaa, että tutkimukseen osallistuvilla haastateltavilla oli yhteensä 120 vuotta sosiaalialan työkokemusta.

Oman työn jakautumisen erittelyyn oli annettu valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi *asiakastyö*, *markkinointi ja viestintä*, *henkilöstöasiat*, *neuvottelut ja palaverit* sekä *suunnittelutyö*. Lisäksi haastateltava sai vastata, jos koki, että omaan työnkuvaan kuuluu jokin osuus, mitä ei valmiissa vastausvaihtoehdoissa ollut. Haastateltavat täyttivät intuitiivisesti työn osuuden jakamisen nopeasti. Yksi haastateltava ei jakanut työtään edellä mainittuihin osioihin, vaan mainitsi tekevänsä 100 % hallintotyötä. Lopuista haastatelluista työaikaa miellettiin eniten käytettäväksi asiakastyöhön (keskimäärin 30,8% työajasta ja henkilöstötyöhön (keskimäärin 25% työajasta. Hajonta tässä oli kuitenkin suurta, koska yksi haastatelluista ilmoitti tekevänsä asiakastyötä 10% työajastaan ja yksi 90% omasta työajastaan. Vähiten kaikki haastatellut kokivat käyttävänsä aikaa suunnittelutyöhön (keskimäärin 7,5% työajasta) ja markkinointiin ja

viestintään (5,3% työajastaan). Yksi haastatelluista kertoi käyttävänsä valmiiden vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta 10% työajastaan organisaation kehittämistyöhön.



Kuvio 2: Haastateltavien kokemus työajan jakautumisesta eri tehtäviin.

### 5.2.2 Hyvä haastattelija

Hirsjärvi & Hurme (2000, 68-69) listaavat teoksessaan hyvän haastattelijan erityispiirteitä ja mainitsevat, että hyvä haastattelija omaa aihepiirin tuntemusta, ohjaa tilannetta, on selkeä ja kiinnostunut ihmisten käyttäytymisestä sekä herkkä käyttäytymisvihjeille. Hyvä haastattelija ymmärtää myös käyttäytymistä sääteleviä tekijöitä, on sopeutuva, avoin, velvollisuuden-tuntoton, psyykkisesti kestävä, herättää luottamusta, mutta ei liikaa huomiota.

Haastattelijan on kiinnitettävä huomiota myös omaan asentoonsa, äänenävyynsä ja ilmeisiin sekä pidettävä katsekontakti haastateltavaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 119). Haastattelun aluksi on hyvä keskustella lyhyesti muista asioista, minkä jälkeen kerrotaan haastateltavalle nauhoituksesta ja siitä, kuinka haastattelu tulee kulkemaan. Haastattelijan hyvään vuorovaikutukseen kuuluu ”minimipalaute” eli ynähdykset ja pikkusanat, joilla haastattelija kertoo olevansa läsnä ja kuuntelevansa mitä haastateltava kertoo (Ruusuvoori & Tiittala 2005, 24-26).

Hirsjärvi ym. (2000) kannustavat varsinkin aloittelevaa tutkijaa tekemään mahdollisuuksien mukaan esihaastatteluja, joissa tutkija pääsee testaamaan käytännössä sekä haastattelutaitojaan, haastattelulomaketta että myös käytännön asioiden toimivuutta kuten äänityslaitteita.



Tätä tutkimusta tehtäessä päästiin tekemään myös yksi esihaastattelu, joka suunniteltiin muistuttamaan tulevia aineistohaastatteluja. Esihaastattelussa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja täytettiin haastateltavan kanssa esitietolomake. Esihaastattelu järjestettiin rauhallisessa tilassa ilman häiriötekijöitä ja haastateltavana toimi alaa tunteva entinen esimies, jolla oli kykyä ja kokemuspohjaa vastata ja keskustella aiheeseen liittyen. Esihaastattelu oli hyvä tapa käydä läpi kaikki haastatteluun liittyvät asiat tilan ja laitteiden toiminnasta haastattelurungon testaamiseen. Esihaastattelussa huomioitiin, että haastateltavan roolissa alaa tuntevana on tärkeä pystyä olemaan kommentoimatta omia ajatuksia ja pitää fokus haastattelijan roolissa, jotta haastattelutilanne ei muutu päivittäistä keskustelua muistuttavaksi dialogiksi.

### 5.2.3 Haastattelutilanne

Jos kyseessä on haastateltavan työtehtäviin liittyvä haastattelu, on tutkimuksen tekijän pyrittävä mahdollisuuksien mukaan selvittämään toimenkuva tai työtehtävät sekä haastateltavan asema organisaatiossa. Haastattelutilanteessa tutkijan eli tässä tapauksessa myös haastattelijan on katsottava asioita haastateltavan näkökulmasta, mikä vaatii haastattelijalta sopeutumiskykyä. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.)

Haastattelutilanteeseen mennessä on Hirsjärven & Hurmeen (2000, 88-92) mukaan osoitettava haastateltavalle luottamuksellisuus. Haastattelijan on hyvä istuutua hieman kulmittain haastateltavan kanssa niin että eivät ole täysin vastakkain, mutta ei myöskään vierekkäin. Myös nauhurin paikka on katsottava niin, että äänitys onnistuu. Haastateltavalta kysytään lupa nauhoittamiseen ja äänityksen alkuun kerrotaan, ketä haastatellaan ja milloin.

Haastattelutilanteessa haastattelijan on pyrittävä olemaan objektiivinen ja haastattelijan omat näkemykset ja asenteet eivät saa tulla esiin, jotta se ei vaikuta haastateltavan kertomaan. Haastattelija ei myöskään hämmästele, kyseenalaista tai ala väitellä. Haastattelussa hankitaan mielipiteitä ja kokemusta, ei varsinaista tietoa tai oletettua totuutta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 97.)

Kaikki haastateltavat toivoivat, että haastattelut järjestetään heidän omalla työpaikallaan ja työaikanaan. Suurin osa haastateltavista toivoi myös, että haastattelut pidetään aamupäivän aikana. Tavattu haastateltavat sovitusti eri organisaatioissa ja varmistettu, että paikka, jossa haastattelu pidetään, on rauhallinen ja hiljainen, jotta äänitys onnistuu parhaiten. Suljettu omat puhelimet ja toivottu myös haastateltavan sulkevan puhelimensa, jotta vältetään ylimääräisiltä häiriöiltä tai haastattelun keskeytymiseltä.

Jokaisen haastattelutilanteen aluksi keskusteltiin ensin hetki yleisiä asioita muun muassa säästä, paikasta, jossa olin vieraana ynnä muuta yleistä asiaa. Kerroin myös hieman itsestäni,

opinnoista ja kyseessä olevasta päättötyöstä ja käyty läpi tutkimuskysymykset, joihin olen ha-  
kemassa kokemusten kautta vastauksia. Käyty myös läpi vaitioloasia ja kerrattu, että infor-  
mantin henkilötiedot tai yrityksen tiedot eivät tule missään vaiheessa esiin tutkimuksen teon  
yhteydessä. Kerrottu haastateltaville, että litterointi tapahtuu ulkopuolisen yrityksen toi-  
mesta, joka on vaitiolovelvollinen litteroimastaan tekstistä ja esitetty yrityksen kanssa tehty  
salassapitosopimus. Käyty läpi, että haastattelun voi halutessaan keskeyttää milloin vain ja  
että haastateltava saa myös kertoa, jos ei halua vastata johonkin hänelle esitettyyn kysymyk-  
seen ja, että haastattelu voidaan tarvittaessa keskeyttää haastateltavan näin pyytäessä.

Yleisen keskustelun jälkeen pyydetty haastateltavia vastaamaan muutamaa esitieto-kysy-  
mykseen kirjallisesti ja kerrottu, että näitä vastauksia ei tulla yhdistämään tulevan keskuste-  
lun kanssa vaan esitiedot käsitellään tutkimuksessaan omana kohtanaan. Esitietojen täydentä-  
misen jälkeen laitettu nauhuri päälle ja aloitettu varsinainen haastatteluosuus. Tutkimusta  
varten tehtiin myös yksi esihaastattelu, jossa pyrittiin harjoittelemaan sekä koneiden käyttöä,  
haastattelutekniikkaa ja haastattelurungon toimivuutta. Esihaastattelu antoi hyvät valmiuden  
ja lähtökohdan haastattelujen tekemiseen. Haastattelurunko tuntui toimivalta, mutta oli hyvä  
harjoitella myös sitä, kuinka haastattelun etenemisestä oli huolehdittava sitä mukaa kun  
haastateltavan kertomus eteni. Esihaastattelussa haastattelurunkoon lisättiin vielä yksi kysy-  
mys esimiehen omasta jaksamisesta ja tuen tarpeesta, joka tuntui esihaastattelua tehdessä  
tärkeältä, mutta jota ei oltu aiemmin osattu huomioida. Esihaastattelusta pyydettiin jälkeen-  
päin myös palautetta ja haastateltava oli tyytyväinen siihen, että sai haastattelussa kertoa  
teemoista suhteellisen vapaasti, mutta haastattelija pysyi tarkkana johdattelemalla asian ta-  
kaisin esitettyyn kysymykseen, teemaan tai näkökulmaan.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analyysin metodin voi valita jo ennen haastatteluja ja analyysi on py-  
rittävä tekemään mahdollisimman pian aineiston keruuvaiheen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme  
2000, 135). Eskola (2015, 185-186) kuvailee laadullisen tutkimuksen tekemistä mäkisenä urak-  
kana, jossa yhtenä urakkana on aineiston litterointi. Litteroinnin huolella tekeminen auttaa  
tutkijaa paneutumaan aineistoon ja saamaan siitä irti kaiken mahdollisen. Tutkimuksen varsi-  
naista analyysivaihetta Eskola kuvaa mäkisen urakan jyrkimpänä ylämäkenä.

Alasuutari (1999, 39) jakaa laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen vaiheeseen: havainto-  
jen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, vaiheisiin, jotka ovat osaltaan erillään,  
mutta osaltaan myös käytännön työssä nivoutuvat yhteen. Tiedonkeruu ja analyysivaihe nivou-  
tuvat yhteen myös Kanasen (2008) mukaan, koska analyysin avulla varmistutaan siitä, tarvi-  
taanko tietoa lisää. Tutkimusta ei voida siis suorittaa lineaarisen jatkumona, vaan se on en-  
nemminkin aineistolähtöinen, hermeneuttinen kehä, jossa lähestytään matkan edetessä si-  
sintä, ”totuutta”. (Kananen 2008, 56-57.)

Laadullinen analyysi voi alkaa jo tutkimusvaiheessa haastattelutilanteessa, jolloin voidaan tehdä havaintoja esimerkiksi asioiden toistuvuudesta ja erityistapauksista. Lopullinen analyysi on hyvä tehdä lähellä aineiston keruuta, jotta konteksti säilyy ja tutkijalla on muistissa itse haastattelutilanne. (Hirsjärvi ym. 2000, 136.)

### Sisällönanalyysi

Tutkimuksen analyysimetodina käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voitaneen pitää kvalitatiivisen analyysin yhtenä perustyökaluna (Silvasti 2014,33). Aineistolähtöisessä analyysissä edetään induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen. Tutkimuksessa on nähtävissä myös abduktiivisen analyysin piirteitä aineiston ja teorian vuorottelemisen johdosta. Siinä varsinainen analyysi lähtee aineistosta, mutta teoriaa käytetään analyysin apuna, vaikakaan teoriaa ei varsinaisesti ”testata”. (mm. Hirsjärvi ym. 2000.)

Aineistolähtöistä analyysiä tehdessä ei tutkijalla tarvitse olla erityisiä teoreettisia ennakkoletuksia. Aineiston voi antaa ”puhua” vapaasti ja tutkijan tehtävänä on huolellisen perehtymisen, usean lukemiskerran ja huolellisen koodauksen ja teemoittelun avulla nostaa aineistosta esiin tutkimuskysymyksiin liittyvät oleelliset asiat. (Silvasti 2014, 40.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on muun muassa jonkin ilmiön syvempi ymmärtäminen. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja siirrytään kokonaisuuksista osiin ja luokkien jälleen yhdistämiseen. Luokittelussa aineiston osista etsitään samankaltaisuuksia. Synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja tuodaan teemat takaisin kokonaisuuden tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleenahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143-144; Räsänen 2005, 95.)

Hirsjärvi & Hurme kirjoittavat analyysin jakautuvan neljään osaan: aineiston kuvailuun, sen luokitteluun, luokkien yhdistelyyn ja tulkintaan. Aineiston kuvailua voidaan pitää analyysin perustana. Kuvailussa vastataan kysymyksiin kuka, missä milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Aineiston luokittelu taas luo kehyksen, jonka varassa aineistoa voidaan myöhemmin yksinkertaistaa, luokitella ja tulkita. Luokittelussa verrataan aineiston eri osia toisiinsa, tehdään päättelyä ja nimetään suuresta aineistomassasta tutkimukselle olennaiset asiat. Luokkia yhdistelemällä pyritään löytämään luokkien välille säännönmukaisuutta ja samankaltaisuutta. Tässä deduktiivisessa vaiheessa tutkijan ajattelutyö ja ymmärtämisen osuus nousee tärkeään rooliin, kun luokiteltua aineistoa käsitellään tutkijan omasta ajatusmaailmasta käsin. Lopulta tutkijan tärkein pyrkimys on päätyä tekemään onnistuneita tulkintoja. Kun tutkimus ja sen kulku on raportoitu selkeästi, voi lukija luottaa tutkijan tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145-152.)

Mäkelä (1990, 59) muistuttaa myös, että kvalitatiivisen tutkimuksen yksilöllisyydestä ja tutkijan omasta päättelystä johtuen lukijalle on tärkeä antaa mahdollisimman tarkka kuva sekä niistä teknisistä että myös ajatusprosessien operaatioista, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun ja raportoinnin tuloksiin. *”Lukija ei saa olla pelkästään sen armoilla, että hän luottaa tutkijan intuitioon.”*

Ruusuvuori ym. (2010, 12-13) jakavat analyysin vaiheet seitsemään osaan. Vaikka analyysin osat on eritelty toisistaan, käytännön työssä ne usein limittyvät toisiinsa ja kuvassa 3 näkyvä numerointi voi yhtä lailla suuntautua välillä analyysin edelliseen vaiheeseenkin tarkasteluun.



Kuvio 3: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2012, 12).

Analyysin aikana aineistosta nousevia merkityksiä pyritään löytämään ja tiivistämään esimerkiksi teemahaastattelupohjan teemoja silmällä pitäen. Merkitysten tiivistämisestä Hirsjärvi & Hurme (2000, 137) ohjaavat seuraavalla tavalla:

- Aineistosta löydetty merkitykset puetaan lyhyempään muotoon
- Merkityksiä luokitellaan eli koodataan tiettyihin luokkiin
- Merkityksiä tulkitaan; tarkastellaan paitsi näkyvää ja toistuvaa, mutta pyritään löytämään myös piirteitä, jotka eivät ole aineistossa suoraan lausuttuna.

Tutkimukseni analyysivaihe alkoi jo tietoa kerätessä haastattelujen yhteydessä havainnoida haastattelujen aikana sekä yhteisiä, haastatteluissa toistuvia asioita sekä erityisiä esiin nousevia asioita. Havaintoja tehtiin myös siitä, mitkä aiheet innostivat vastaajia ja mitkä teemat tai kysymykset haastateltavat kokivat vaikeiksi vastata. Varsinainen analysointivaihe aloitettiin kuuntelemalla ääninauhat ja tekemällä jo niistä muistiinpanoja. Analyysin seuraava vaihe aloitettiin heti litterointitiedostojen saamisen jälkeen. Aineistolle tehtiin aluksi redusointia eli pelkistämistä ja samalla redusoinnissa karsittiin aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio pois. Litteroidut aineistot tulostettiin ja luettiin läpi yksi kerrallaan useaan otteeseen. Tulostettuihin aineistoihin tehtiin alleviivauksia ja merkintöjä

sekä muistiinpanoja koodaten eri teemoihin liittyviä tekstikohtia eri numeroin. Analyysiyksiköksi valittiin ajatus tai näkemys esimerkiksi lauseen tai yksittäisen sanan sijaan. Näistä ajatuksista alettiin koota taulukkoa, johon kirjoitettiin teemahaastattelurunkoa ja tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen suoria haastateltujen ilmauksia. Tämän jälkeen suorat teksti-ilmaukset ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia tai merkityksiä. Pelkistetyt ilmaukset teemoiteltiin ja koottiin jälleen omiksi kategorioikseen, jolloin saatiin koottua vastauksia teemoihin ja tätä kautta tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset esitetään kappaleissa kuusi ja seitsemän.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Eettisiä kysymyksiä tutkimuksen teossa ovat esimerkiksi kysymykset liittyen tutkimuskohteen ja -menetelmän valintaan, aineiston hankintaan, tieteellisen tiedon luotettavuuteen ja tutkittavien kohteluun. Eettisyys kulkee mukana kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa. (Kuula 2006, 11.)

Alasuutari (2005, 18-19) kirjoittaa eettisten kysymysten olevan määritelmällisesti ratkaisevammia. Eettiset ongelmat ovat pohdintaa siitä, miten tehdä asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, on eettisyyttä pohdittava tarkoin. Alasuutari (emt.) muistuttaa myös, että vaikka tutkittavat saisivat lukea raportin ennen julkaisua, ei tutkittava voi kuitenkaan määritellä tuloksia ja tulkintaa, vaikka voivatkin sitä kommentoida. Tutkittavan itsemääräämisoikeus on huomioitava siten, että tutkimukseen osallistuminen on aina tutkittavalle vapaaehtoista ja jotta tutkimukseen osallistuminen on mielekästä ja itsemääräämisoikeus toteutuu, on tutkittavalle annettava riittävästi tietoa tutkimuksen kulusta (Kuula 2006, 11).

Haastatteluja tehtäessä tutkimusetiikkaa haluttiin noudattaa muun muassa tiedon luotettavuuden ja informanttien anonymiteetin suhteen. Jo ennen haastatteluvaihetta pohdittiin, onko haastateltaville mahdollisia seurauksia haastatteluun osallistumisesta ja millä kaikilla tavoin haastattelu pystytään pitämään anonymyminä ja luotettavana sekä luomaan haastateltavalle myös itse haastattelutilanteessa vapautunut ja luottavainen tunnelma. Tutkimusta voidaan pitää eettisenä, kun haastateltavien yksityisyys säilyy (Kananen 2008, 133). Tutkittaville annettiin tieto siitä, mihin tutkimusta käytetään, miten aineistoa hankitaan ja kuinka aineisto säilytetään ja miten se tuhoetaan. Tutkittavalla itsellään on Kuulan (2006,64) mukaan myös oikeus yksityisyyteen ja siihen, että voi itse määrittää, mitä tietoja haluaa tutkijalle antaa. Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset on kirjoitettu niin, että yksittäisen haastateltavat eivät ole tutkimuksesta tunnistettavissa.

Raportissa esitetyt suorat lainaukset on nimetty kirjain-numero-yhdistelmällä, jossa kirjaimella H viitataan haastateltavaan ja numeroinnilla on eriytetty kunkin informantin lainaukset. Koodin sijaan henkilönimien piilottamiseksi voidaan käyttää myös peitenimiä eli pseudonyymejä (Aineistohallinnan käsikirja 2019). Tässä työssä tätä ei katsottu kuitenkaan tarpeelliseksi muun muassa kohtuullisen pienen haastattelujoukon vuoksi. Lisäksi katsottiin, että haastateltavien lainauksien henkilöitymisellä ei ole samanlaista merkitystä kuin enemmän esimerkiksi narratiivisemmän kerronnan tutkimustulosten esittämisessä.

Haastateltavien taustatietoja on kerätty vain pieni, mutta tarpeellinen määrä aineiston lähtökohtien ymmärtämiseksi. Raportissa esitetyt taustatiedot käsitellään erikseen niin, että taustatietoja ei pystytä yhdistämään haastateltaviin.

Haastattelujen litteroinnissa on käytetty ulkopuolista litteroitsijaa. Litteroinnin on suorittanut Annanpura -niminen yhteiskunnallinen yritys ja heidän kanssaan on allekirjoitettu salassapitosopimus. Tutkimusraportissa käytetyt suorat lainaukset on kirjoitettu sanatarkasti litterointia noudattaen. Valmista litteroitua tekstiä analysoitavaksi syntyi yhteensä 85 sivua.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa muun muassa kerätyn aineiston ja siitä tehdyn tulkintojen käypyyden arviointia. On pohdittava, onko aineisto ”oikea” vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, onko aineistoa käsitelty ja tulkittu systemaattisesti ja onko analyysi ollut laadukasta ja järjestelmällistä ja onko se avattu lukijalle selkeästi. Validiteettia voidaan arvioida myös omien tulkintojen pätevyyttä testaamalla tai suhteuttamalla tuloksia aiempiin tutkimuksiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 27-28.)

Reliabiliteettia voidaan mitata muun muassa arvioimalla, saavutetaanko samalla aineistolla ilmiötä lähestyttäessä uudelleen samat tulokset. Laadullisessa mittaamisessa korostuvat kuitenkin analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus. Tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysia ohjaavat periaatteet on kuvattava lukijalle selkeästi. Analyysin vahvuuksien esittelemisen lisäksi on tärkeä kuvata myös aineiston mahdolliset rajoitukset. (Ruusuvuori ym. 2010, 26-27.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto on kohtuullisen pieni, koostuen kuudesta teemahaastattelusta. Tämän tutkimuksen puitteissa analyysia ei voida kaikella varmuudella todentaa tai yleistää, mutta voidaan kuitenkin perustellusti olettaa kuuden onnistuneen haastattelun antavan hyvää suuntaa yleisistä näkemyksistä sosiaalialan yritysjohtamisesta ja esimiestyöstä. Tutkimuksen haastatteluja tehdessä on muistettava, että tutkittavat ovat saattaneet olla lojaaleja omille työnantajilleen ja tämä on voinut vaikuttaa joihinkin vastauksiin. On mahdollista, että omasta työstä kerrottaessa halutaan antaa esiin positiivisia asioita ja vältellä negatiivisten asioiden esiin tuomista. Toisaalta on todettava, että haastatteluvaiheissa saatiin

myös luotua hyvä ilmapiiri, missä suurin osa haastatelluista kykeni kertomaan myös negatiivisia ja haasteellisia ajatuksia, huolimatta siitä, että haastateltava tunnistaa yritykset, joista haastateltavat puhuivat. Luotettavan ilmapiirin luomisesta haluttiin pitää kiinni ensimmäisestä haastattelupyynnöstä aina haastattelujen loppuun ja lopun vapaamuotoiseen keskusteluun asti. Yhden haastattelun jo päätyttyä kiittelin vielä haastateltavaa suorasanaisuudesta ja avoimesta haastattelutuokiosta, johon haastateltava totesi, että vaikka tässä kilpailijoita ollaankin, samassa veneessä kuitenkin keinutaan palvelutuotannon haasteiden kanssa.

Tutkimusetiikkaan liittyy myös se, että tuloksia pystytään hyödyntämään yhteiskunnassa esimerkiksi hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta (Kananen 2008, 133).

## 6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset niin, että aineistosta esiin nousevat teemat käsitellään kukin omassa luvussaan. Luvussa 7 käydään läpi yhteenveto tutkimustuloksista.

### 6.1 Sosiaalialan esimiestyöhön päätyminen

Kaikki kuusi haastateltua sosiaalipalveluiden johtajaa kokivat, että ovat jollakin tavalla ajautuneet tai päätyneet sosiaalialan esimiestyöhön ja johtotehtäviin. Kaikilla haastatelluilla oli itsellään kokemusta sosiaalialan työntekijöinä ja he kokivat substanssiosaamisensa hyvänä. Vuosien sosiaalipuolen ohjaajan ym. työtehtävien jälkeen esimiestyöhön on ennemminkin ajaututtu kuin tietoisesti pyritty.

"Ensinnä se on ollut ajautumista. Ja sen jälkeen se toiminta on ollut tietoista mutta siihen tehtävään on kylläkin ajaututtu." (H1)

"Mä en hakenu, et mua sillonkin niinkun tavallaan, se oli entinen esimies kunnalta joka sit oli yhteydessä ja pyysi." (H5)

Haastateltavat käyttivät keskusteluissa usein sanoja "ajautua", "päätyä" tai "minua pyydettiin", mikä ilmentää sitä, että sosiaalialan esimiestyöhön ei ole varsinaisesti hakeuduttu. Voidaan ajatella, että sosiaalialalla myös ympäristö katsoo vahvan substanssiosaamisen olevan hyvä lähtökohta johtaa sosiaalialan työtä ja asiantuntijoita. Kun esimiehellä on itsellään kokemusperäistä tietoa ja taitoa esimerkiksi asiakkuuksien hoitamisesta ja hän tietää, mitä työ on käytännössä, on sitä myös helpompi johtaa. Tämä lisää myös ymmärrystä haastavien ja kuormittavien asiakastilanteiden suhteen ja voi olla avuksi henkilöstöjohtamisen todellisessa ymmärtämisessä.

Sosiaalialalle suuntautuvat henkilöt eivät myöskään lähtökohtaisesti ole pyrkimässä johtotehtäviin vaan alalle ajavat useimmiten muut motiivit auttamisen halusta, hyvän tuottamisesta



ym. kokemuksesta käsin. Pidemmän työuran jälkeen voidaan kuitenkin katsoa myös luonnollisena jatkumona uusien haasteiden saaminen, mitä esimiestyö tuo mukanaan, usein asiakastyön tekemisen rinnalla. Yksi haastateltavista totesikin, että vaikka urasuunnitelma ei ole ollut tietoista, on suunta kuitenkin ollut ehkä jollakin tavalla esimiestyöhön pyrkivä.

"Kai se siel taka-alalla on jollain tavalla et jonkinlaiseen tämmöseen itsenäiseen työhön tai tämmöseen et on tätä omaa vastuuta ja vähän erilaista." (H2)

Puolet haastatelluista kommentoi esimiestehtäviin ajautumisen problematiikkaa myös poh-tien, onko hyvä työntekijä aina kuitenkaan oikea valinta esimiestehtäviin.

"Et täällä ihmiset ikään kuin ajautuu esimiesasemaan ja joskushan se on toimi-vaa ja joskushan se on ihan katastrofi että hyvästä ohjaajasta tulee kammot-tava esimies." (H5)

"Monet olivat itse niinkun sosiaalialan tai kasvatusalan työntekijöitä, jotka ikään kuin ajautuivat niihin tehtäviin ja ja tota monet toiminnot muutettiin yri-tysmäisiksi toiminnoiksi ne saatto olla kolmannen sektorin toimijoita mutta jotta he pystyivät olemaan mukana kilpailutuksissa niin se piti muuttaa yritys-toiminnaksi ja sit yhtäkkiä se vastaava ohjaaja joka ennen hoiti vaan omaa hen-kilöstöään ja vastasi siitä niin olikin yhtäkkiä yrityksen toimitusjohtaja." (H1)

Aineistosta nousi esiin, että itse esimiehet että myös alan työntekijät kokevat, että lähtökoh-taisesti oman alan käytännöntyön tuntemus edesauttaa hyvänä esimiehenä toimimisessa, mutta on huomioitava myös, kuten haastatellutkin totesivat, että hyvä työntekijä ei ole aina hyvä esimies. Esimiestyö vaatii aivan uudenlaista toimintamallia ja -roolia, varsinkin, jos esi-mieheksi päädytään omille entisille kollegoille. Sosiaalialan pienissä yrityksissä johtajan roolin monimuotoisuus tuo haastetta myös sen vuoksi, että sama esimies joutuu toimimaan asiantun-tijana sekä asiakasasioissa, henkilöstöasioissa, liiketaloudessa, markkinoinnissa ynnä muissa pienemmissä ja suuremmissa yritystoimintaan ja alaan yleisesti liittyvissä asioissa. Isompien yritysten kohdalla näitä eri tehtäviä hoitaa usein eri vastuuhenkilöt.

Esimiestyön tekemisen motivaattorina pidettiin muun muassa omia kokemuksia omista esimie-histä. Osa koki, että omat hyvät esimiehet ovat tukeneet myös itseä esimiestyön vastaanotta-miseen ja tekemiseen, osa totesi omien huonojen esimiestyökokemusten vaikuttavan niin, että kokivat, että voisivat itse tehdä työtä paremmin.

"Mä oon ajatellu sillä lailla, että, että mä oon pettynyt useesti esimiestyöhön, siihen esimiestyöhön mitä, mä olen kohdannut ja sitten kun mulle tarjottiin esimiestyön mahdollisuutta, niin ajattelin, että nyt kun on mahdollisuus näyttää että onko se esimiestyö todella niin vaikeeta kun se on tähän asti minulle näytetty." (H1)

"Mul on ollu hirveen hyvät esimiehet itellä." (H5)

Kun haastatellut puhuivat omista kokemuksistaan omista nykyisistä ja entisistä esimiehistään, oli puhe hyvinkin ristiriitaista. Toisaalta omien esimiesten "virheitä" ei ymmärretty ja toisaalta vasta itse esimiehenä toimiessa koettiin ymmärrystä siitä, mistä koko esimieheydessä tai johtamisessa onkaan kyse. Itse olen verrannut esimiehen ja johtajan roolia leikkisästi siihen kaikkietävään ajatukseen, kuinka lapsi tulee hoitaa ja kasvattaa, ennen kun oman lapsen kasvatustyötä on todella käynyt läpi, jolloin vasta ymmärtää sen haasteet ja kaikkietäväisyys katoaa uuden tiedon ja todellisuuden myötä. Myös yksi haastatelluista totesi, että vasta oma kokemus on näyttänyt sen, miten haasteellisesta työstä onkaan kyse ja toinen haastateltava totesi johtamisen olevan kaikkein vaikeinta, mitä työelämässä vaan voi olla.

Esimiestyön tekemisen kannusteina mainittiin teemat uusien haasteiden ja vastuun ottamisen, että myös näyttämisen halun muodossa. Yksi haastateltava mainitsi myös tittelin houkuttelevuuden esimiestyön alkuaikoina.

"On tätä omaa vastuuta ja vähän erilaista." (H2)

"..alkuun mua motivoi se että mulla on titteli ja mulla on vaikutusvaltaa ja mahdollisuus muuttaa asioita." (H1)

Tittelin lisäksi edellä olevassa sitaatissa näkyy haastateltavan mainitsema vaikutusvalta ja mahdollisuus asioiden muuttamiseen. Vaikutusvallan mahdollisuus tuli esiin myös muiden haastatteluiden kohdalla. Vaikutusvalta-sanalla voidaan kokea olevan sekä negatiivinen että positiivinen kaiku. Kullakin johtajalla on vaikutusvaltaa, mikä ylipäättään koetaan positiivisena jo lähtökohtaisesti esimerkiksi oman työn hallitsemisen tai siihen vaikuttamisen näkökulmasta. Vaikutusmahdollisuus muihin ihmisiin, henkilöstöön, asiakkaisiin ja koko yrityksen toimintakulttuuriin voidaan kokea houkuttelevana, mutta asioiden hallinta voi myös kuormittaa esimiestä.

Esimiestyössä houkuttelevana pidettiin lisäksi käytännönläheisiä asioita, kuten päivätyön tekemisen mahdollisuutta alalla paljon tehtävän vuorotyön sijaan.

"Ehkä siinä pääsi päivätyöhön." (H2)

## 6.2 Sosiaalialan yritysjohtamisen haasteet ja erityispiirteet

Kukaan kuudesta haastatellusta ei maininnut kokevansa taloudellista haastetta tai painetta siitä suoraan kysyttäessä. Teemahaastattelujen keskellä nousi kuitenkin esiin paljon tästä poikkeavia ilmauksia, jotka puhuivat taloudellisen tulostavastuun kokemuksen vaatimuksesta ja siitä, miten yrityspuolen esimiestyössä talousasioiden paine tai vastuu tuntuu esimiehen har-teilla, vaikka ei tätä suoraan myönnettykään.

"Et silleen on tietysti se et mä pidän talon täynnä et se on niinku se semmo-nen." (H2)

"Siis toki koen että mä oon siitä vastuussa ja mun pitää seurata tiettyjä asioita ja tehdä muuveja heti kun joo jotkut luvut nousee liikaa. Ja heti tietysti mun esimies on haukkana ilmottamassa että miks sulla on täällä näin ja näin ja mo-nelta eri taholta tulee niinkun se info." (H4)

"Sit taas yksityinen puoli on et paljonko meidän pitää tuottaa katetta sen tulok-sen päälle et mikä on sitten se plussa puoli mitä sinne pitää saada - - - Joo siis onhan meillä totta kai meil on kaikilla yksiköitten vetäjillä on oma tulokort-tinsa ja talousvastuu sen kyseisen yksikön tuloksesta." (H5)

"Okei, tilikausi mennään nyt näin, me pärjätään näin ihan hyvin. Mutta jos tämä sama trendi jatkuu, meidän pitää lähteä toimimaan noin puolen vuoden päästä." (H6)

Taloudellisen tuloksen paineeseen liittyy sosiaalialan palvelutuotannossa muutakin kuin talou-dellinen tuloksen tekeminen yhtiölle. Taloudellista vastuuta kantaessaan sosiaalialan yritys-johtaja ei välttämättä mieti ainoastaan tilikauden tulosta tai osinkojen omistajille tehtävää tulosta vaan paineet ovat laajempia ja osittain myös inhimillisempiä. Sosiaalipalvelujen johta-jat pohtivat henkilökunnan turvallisuuden tunnetta ja työpaikkojen pysyvyyttä aina työnteki-jän perheeseen asti ajatuksen ulottaen. Johtajat miettivät myös oman yhtiönsä tai palvelu-tuotteen pysyvyyttä yleisellä tasolla ja ovat usein huolissaan siitä, että asiakkaiden palvelua pystytään jatkamaan.

Suurin osa mainitsikin kokevansa talousasioita tärkeämmäksi ja vastuullisemmaksi palvelun laadukkuuden ja hyvin tehdyn työn asiakastyytyväisyyšnäkökulman lisäksi myös siitä näkökul-masta, että palveluyritys pystyy ylipäättään jatkamaan markkinoilla toimimista.

"Se on ensisijasen tärkeää että palvelu on hyvälaatusta ja se tuottavuus tulee sitten muita kanavia pitkin." (H3)

"Tää on tiukasti johdettu firma, mutta siel on jotenkin käsittämättömän vahvasti kuitenkin se, että se on se laatu mikä ratkasee ja jos me siitä tingitään ihan hirveesti ni meil ei oo tulevaisuutta." (H5)

Huolimatta mediassa käydystä keskustelusta, niin hoiva-, terveys-, lastensuojelu- kuin sosiaalipalvelujenkin laatustandardeista, voidaan tämän aineiston perusteella todeta, että työn laadua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä pohditaan useissa eri instansseissa päivittäin ja työn laadusta ei haluta tinkiä, vaikka resurssit joko talous- tai työntekijäpuolella tuovatkin välillä haastetta. Yllä oleva sitaatti ilmentää myös haastateltavan omaa "yllättyneisyyttä" siitä, kuinka kaikkien tulosvastuiden rinnalla siitä tärkeimmästä, eli asiakastyön laadusta halutaan pitää kiinni arjen keskellä.

Osa haastatelluista koki kuitenkin myös haasteellisena oman liikkumavaransa yrityksen keski-johdossa tai palveluntuottajan näkökulmasta tilaajan "renkinä".

"Mä oon semmonen puun ja kuoren välissä, sen verran alhaalla olen esimiehenä että tota se mun ääni ei kuulu kovin korkeelle." (H2)

"Joo, raamit on vähän hassut. Jos tulee 3 kuukauden sopimus, on 3 kuukautta aikaa tehdä tämä asia. Niin me nykytellään näitisti ja tehdään se mitä voidaan. Mutta tämä tulee sieltä ostajan puolelta että he määrittää omituisia systeemejä. --- Ja totta kai yrityksen näkökulmasta on tärkeää se tai aika raadollista toimia yrityksenä ja tietyllä tavalla julkishallinnon renkinä. Eli vaikka on sopimukset ja muut, niin siitä huolimatta kaupungit voivat määrittellä minkälaisia asiakkaita ne ohjaa ja missä ajassa ne ohjaa." (H6)

Yritysjohdamisen erityispiirre nähtiin sosiaalialan palvelutuotannossa muun muassa siinä, että moni haastatelluista pohtii jatkuvasti kilpailutuksia ja yhteistyötä palvelun tilaajan kanssa.

"Miten me ollaan vuorovaikutuksessa kuntien, päättäjien kanssa tai miten kilpailutukset nyt säätelee meillä tietenkin aika isoo osaa meidän toiminnasta. --- Kuinka mä ylläpidän jotenkin sitä kontaktia sillä aikaa kun meil on hanat kiinni ja yhtään ei pystytä ottaa sisään." (H5)

Haastatellut kokivat pitävänsä käsissään myös laajoja kokonaisuuksia ja pitkän ajan tähtäintä niin, että palvelua pystytään tuottamaan myös myöhemmin, vaikka asiakasmääristä ei ole

usein tietoa kuin heikoimmillaan muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin eikä tilaajalla ole velvoitetta osoittaa asiakkaita tiettyä minimimäärää, vaikka kilpailutuksissa menestyisikin.

"Yksikön tai palvelujohtajilla on tosi laajoja kokonaisuuksia hallussaan." (H5)

"Ja sitten siinä ristiaallokossa oleminen, että kun työntekijä ajattelee useimmiten sitä päivää ja sitä hetkeä mitä hän tekee ja suunnittelee sen työviikon mitä hän tekee, mutta monesti mä mietin 6 kuukautta eteenpäin." (H6)

### 6.3 Sosiaalialan esimiestyön haasteet ja erityispiirteet

Sosiaalialan esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen yhtenä suurimpana haasteena nähtiin selkeästi asiakastyössä toimivan henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen, missä työn kuormittavuus ja työn rajaaminen koettiin merkityksellisinä tekijöinä.

"Esimiehen pitää olla silleen kartalla, että jos sä näät et työntekijä ei oo työ-kuntoinen, työkykyinen et asiakkaat vie siltä ihmiseltä mehut." (H2)

Edellinen sitaatti kuvaa osuvasti sosiaalialan esimiehen jatkuvaa seurantaa työntekijöiden hyvinvoinnin suhteen. Esimiehellä on vastuu työntekijän hyvinvoinnista ja tämän hyvinvoinnin tarkkailu ja huolenpito korostuu sosiaalialalla, jossa asiakassuhteet voivat olla hyvinkin kuormittavia. Esimiehet kokevat paineita ja vastuuta siitä, että työntekijät voivat hyvin ja jaksavat tehdä ajoittain raskasta työtä ja joskus myös taloudellisen tulosvastuun alla.

Yhtenä isona teemana nousi esiin työntekijöiden jaksamisen kohdalla työn kuormittavuuden kietoutuminen persoonalla tehtävän työhön. Kaikki haastateltavat kokivat painivansa tämän haasteen kanssa ja tämä koettiin yhtenä isoimpana asiana ja eroavaisuutena juurikin sosiaalialan henkilöstöä johdettaessa.

"Sosiaalialan ammattilaiset kertovat useasti tekevänsä vahvasti persoonallaan työtä. Ja silloin jos tulee hyviä asioita eteen, niin useasti se persoona kasvaa ja sitä kautta ammatillisuus kasvaa. Mutta sitten kun pitäis olla asioita, joita pitäis pystyä kehittään, niin useasti ajatellaan, että se kehittyminen tai jotenkin ne negatiiviset asiat mitä joutuu vastaan käsitellä, ne käsitellään oman persoonan kautta. Ja tullaan äkkiä sellaseen ilmiöön, että yhtäkkiä siihen persoonaan ollaan pettyneitä, vaikka itse asiassa toivotaan, että kehitettäis jotakin ammatillisuutta eikä siinä persoonassa oo itseasiassa mitään vikaa." (H1)

"Kyllä se on persoonassa kiinni. Toki siihen vaikuttaa se paljonko mulla on töitä, mikä mun mielentila ylipäättään on oonks mä väsyny vai muuten niin kun hyvässä kunnossa. Mut siis kyl siihen vaikuttaa hirveen paljon, et miten minä ajattelen miten minä nään ihmisen, minkälainen ihmiskäsitys mulla on." (H3)

"Et täs mennään aika paljon lähemmäs, et kun ihmiset tekee sillä persoonallaan hyvin pitkälti sitä työtäkin." (H5)

Edellä olevassa haastateltavan numero 1 sitaatissa kuvataan hyvin, kuinka persoonalla tehtävässä työssä kietoudutaan hyvien tuloksien tai saavutusten kohdalla omaan itseen, mikä vahvistaa omaa ammatillisuutta. Kuitenkin myös epäonnistumiset tai kritiikki koetaan usein kohdistuvan omaan persoonaan, jolloin oman työn tai työmenetelmien kehittäminen on haasteellista. Esimiehen tulisi pystyä erottamaan työntekijän kanssa yhteistyössä se, milloin puhutaan persoonasta, siviiliminästä ja milloin on kyseessä työminä, työtehtävä tai jokin työhön liittyvä kehittämistä kaipaava osa-alue. Näiden teemojen käsittely on omiaan vahvistamaan työidentiteettiä ja myös tukemaan työntekijän hyvinvointia ja jaksamisesta, kun mahdollinen kritiikki pystytään erottamaan oman persoonan ”ulkopuolelle”.

Tähän työntekijöiden tueksi koettiin tärkeänä muun muassa ohjaamista itsereflektointiin sekä selkeyttämistä siitä, miten erottaa työntekijä ja tuotettava palvelu toisistaan.

"Usein mun mielest tän alan työntekijät on kun se tilanne on rauhallinen ni sitä päästään peilaamaan, mutta sitten taas se, et jossain hetkessä tunne tai toiminta tai joku menee tiettyyn suuntaan niin siinä kohtaa ehkä sen pysäyttäminen ja peilaaminen tai siinä kohtaa, jos sä menet sanomaan, et hetkinen, mitäs tässä tapahtuu tai mites tämä näin menee, niin saattaa tulla äkkiä niitä loukkaantumisia." (H5)

"Ja sitten mä myöskin pidän siitä että se työ, mitä tehdään niin sitä vois ajatella ikään kuin aina, että se on tuote, ja sitä voi kuka tahansa tehdä loppujen lopuks, ja se ei oo välttämättä niin kiinni siitä persoonasta. Silloin se antaa vapautta sille ihmiselle toimia, tehdä sitä tuotetta, mutta tota se myöskin suojaa sitä ihmistä siltä, että se ei huku niin hirveen syvälle sen oman työnsä kanssa." (H1)

"Tää on taas ikään kun menetelmällinen asia eikä sinuun ja sinun persoonaas liittyvä asia." (H5)

Myös jatkuvan kehittymisen ja kouluttautumisen teemat nähtiin tärkeinä henkilöstön johtamisessa. Moniongelmaisuus ja asiakkaiden muuttuvat tilanteet ja tarpeet, mielenterveysongelmat ja päihdeongelmat pakottavat työntekijät jatkuvaan kouluttautumiseen ja tätä myötä esimiehen kannustamaan tähän. Suurin osa haastatelluista mainitsi asiakkaiden moniongelmaisuuuden näkyvän työntekijöiden jaksamisessa ja tätä myötä henkilöstöjohtamisessa.

"Haastetta tietysti tulee et tää on pitkäjänteistä, meidän asiakaskunta on moniongelmaista. --- Varmasti se näkyy tietynlaisena jatkuvana kehittymisen tarpeena." (H2)

"Että henkilöstöllä olis koko ajan sellanen ajatus että he ovat ikään kun tarpeeksi tietoisia niistä problematiikoista, mitä he joutuvat niinkun asiakkaiden kanssa tekemään." (H1)

Yksi haastateltavista mainitsi myös työn organisoinnissa tärkeyden huomata erilaisten työntekijöiden ohjaamisen oikeanlaisiin asiakassuhteisiin.

"Jos on semmonen asiakas, jolla on vaikka huumeongelma ja ADHD niin en mä laita sinne semmosta työntekijää, joka on todella hidas ja pohtiva. Vaan mä laitan sinne työntekijän joka pärjää semmosten nopeiden ihmisten, asiakkaiden kanssa, ettei se työntekijä kuormitu siitä. Tai, ettei se asiakas kuormitu siitä, että he pääse samalle sivulle." (H6)

Useampi haastatelluista totesi sosiaalialan henkilöstötyön oleva "terapeuttista" työtä, jossa sosiaalialan esimiehen on tärkeää tuntea työntekijänsä.

"Tietyllä tavalla se mihin johtamisessa aika vähän kiinnitetään huomiota on se, että jos johtajat ei tiedä keitä heidän työntekijät on ja minkälaisesta maailmasta he tulee, niin se johtaminen on tosi hankalaa. Eli tietyllä tavalla semmosta terapeuttista otetta myös johtajuuteen tarvitaan." (H6)

"Se henkilöstöjohtamisen työ, niin se on hyvin semmosta lähes terapeuttista välillä." (H5)

Esimiestyötä tehdessä koettiin terapeutin roolin lisäksi esimiehen toimivan myös karrikoiden "äitinä" tai "lastentarhanopettajana" alaisilleen.

"Välillä vähän tuntuu et mä oon vähän niinkun sellanen äiti, joka sit siel niinku vähän joutuu kätteleen niinku perään." (H4)

"Johtaja on vähän niin kuin lastentarhanopettaja, joka kertoo, mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä." (H6)

"Äitinä" tai "terapeuttina" kuvaaminen tuo esiin esimiestyöstä sen inhimillisyyden ja kirjoittamattoman, ehkä osittain epämieluisankin tehtävän, johon esimies työssään henkilöstöjohtajana on ajautunut. Tälle ajalle on ominaista, että töihin tuodaan tai töissä näkyy paljon myös henkilökunnan kotiasioita, jotka eivät voi olla vaikuttamatta työn tekemiseen ja työpaikalla käsiteltäviin asioihin. Esimiehen roolissa koetaan osittain ristiriitaisuutta, jos siitä puhuessa käytetään edellä mainittuja termejä ja tällöin myös esimiehen itsensä on haettava sopivaa roolia toimia inhimillisenä, ymmärtäväisenä esimiehenä, menemättä kuitenkaan liian pitkälle työntekijän "tukihenkilön" roolissa. Esimiehen on kyettävä huomaamaan, milloin rooli esimiehestä muuttuu liian syvälliseksi tai muistuttamaan jotakin toista roolia, jota työntekijä ehkä kaipaa.

Moni haastateltavista myös mainitsi, että nimenomaan sosiaalialan henkilöstöjohtamisessa on keskusteltava ja neuvoteltava enemmän henkilökunnan kanssa ja autoritäärinen ylhäältä päin johtaminen ei ole mahdollista. Sosiaalialan työntekijät kaipaavat neuvottelua, pohdintaa ja analysointia ja ovat tottuneet tähän enemmän kuin ehkä muilla aloilla.

"Mutta tässä joutuu niinkun koko ajan neuvottelemaan et ihan kaikesta ja ihan liikaa. ---Voisin aatella että ois helpompi olla jossain missä ei olis sosiaalialan ihmisiä johdettavana." (H4)

#### 6.4 Arvojen ja etiikan näkyminen sosiaalialan yritysjohtamisessa

Sosiaalialan yritysjohtajana arvoja ja etiikkaa käsiteltiin haastatteluissa sekä yritysjohtamisen että esimiestyön näkökulmasta, mitkä myös limittyivät keskusteluissa välillä yhteen. Esimiehenä joka toinen oli joutunut painimaan henkilöstön hyvinvoinnin ja puolestaan asiakastyön laadukkaan tekemisen välillä nähdessään työntekijöiden kuormittuvan, mutta samalla ollen vastuussa siitä, että asiakkuudet tulevat hoidettua palvelusopimusten mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen osalta yksi haastatelluista pohti myös omaa vastuuta oikeista henkilöstövalinnoista.

"Tulee siellä välillä sellasia, että työntekijä laiminlyö työtehtäviä oman jaksamisensa takia." (H2)

"Haaste on kyllä sitten, että aina ei tule valittua hyviä työntekijöitä, vaikka luulisi niin. Niin kun sanoin, että jos asiakas voi näytellä sen kolme varttia, niin jotkut voi näytellä 6 kuukautta. Ja siinä tilanteessa joutuu vaikeaan paikkaan,



koska on itse tehnyt väärän arvion tai virhearvion, joka on ollut siinä hetkessä hyvä." (H6)

Työtehtävien laiminlyönteihin puuttuminen voi olla sosiaalialalla esimiehelle hankalaa useasta syystä. Edellä kuvattiin jo palautteen antamisen hankaluutta, jos työntekijä on työssä kiinni liikaa persoonallaan. Tällöin palaute on vaikea ottaa vastaan työtehtävään liittyvänä ja loukkaantumisia tapahtuu helpommin. Alan substanssikokemusta omaava esimies myös ymmärtää työntekijöidensä haasteita hyvin, mikä voi osaltaan viivästyttää palautteen antoa ja esimies saattaa olla mainitsematta asioista kovin herkästi. Sosiaalialan esimieheksi ajautuvien persoonassa voidaan katsoa jo alun perinkin löytyvän pehmeitä arvoja kannattavia, herkkiäkin esimiehiä, jotka haluavat varjella työntekijöitä eivätkä toimia ylhäältä päin ohjeita ja sääntöjä tuottavana johtajana.

Omaa arvomaailmaa yrityksen arvopohjaan ja palvelutuotantoon pystyttiin yhdistämään haastateltavien tuottamassa puheessa varsin hyvin. Kaikki haastateltavat totesivat jossakin muodossa kokevansa tekevänsä omien arvojensa mukaista työtä, vaikka joitakin eettisesti hankalia yksittäistapauksia onkin jouduttu joskus käymään läpi.

"Ei mun oikeesti rehellisesti ikinä oo tarvinnu hävetä kun mä katon peiliin tän kysymyksen äärellä, et joutuisinko mä myymään jotain eettisesti tai moraalisesti sellasia juttuja, jos mä katon oikeesti ihan sitä puhdasta asiakastyötä ja sit mä ajattelin, et se on toisaalta se tärkein mittari." (H5)

Palvelutuotannon etiikan teema nosti esiin haastatelluissa voimakkaita tuntemuksia ja teemasta keskustelu virisi nopeasti ja herätti myös haastateltavissa selkeästi tunteita.

"Ja minua suututtaa hyvin paljon. Mä huomaan, että ne on niitä mun mustia aukkoja kun lähdetään syyttämään riistämisestä tai hyväksikäytöstä ja kyllähän yrittäjän on helppo ajaa Bemarilla ja rakentaa taloja. Se on semmonen mikä minua suututtaa tässä yhteiskunnassa, sekä myöskin sosiaali- ja terveysalalla. Ja mitä enemmän näitä tulee esiin näitä Attendoja ja muita, niin vielä voimakkaammin. Ja se on semmonen turhauttava tekijä koska mä tiedän, että meidän arvot on toisenlaiset." (H6)

Markkinavoimin tuotettujen lastensuojelu-, kehitysvamma- ja hoivapalveluiden eettisyydestä on jo vuosia käyty julkista keskustelua ja aihe nousi mediassa pintaan jälleen alkuvuodesta 2019 vanhustenhoidossa esiin tulleiden ongelmien myötä. Sosiaalipalvelujen kohdalla näin suurta media-keskustelua ei olla vielä käyty, mutta myös haastatelluilla esimiehillä oli selkeä

mielipide ostopalveluna tuotettuihin hyvinvointipalveluihin ja osalla myös omakohtaista kokemusta kriittisyydestä palvelujen tuottamistapaa kohtaan, mikä tulee esiin edellisestä sitaattista. Ärtymystä herättäneen esimiesten kokemus ristiriitaa siitä, kun palvelua tuottamalla on mahdollista tehdä taloudellista tulosta, mutta palvelun tuottaminen ja hyvinvoinnin lisääminen koetaan kuitenkin arvoltaan tärkeämmäksi ja mahdollinen taloudellinen tulos tulee ”sivutuotteena.”

Vaikkakin omien ja yrityksen arvojen yhteensovittaminen koettiin pääsääntöisesti helpoksi, koettiin tässä jonkin verran haastetta muun muassa palvelutuotannon muuttuessa kilpailutus-ten vuoksi tiukemmaksi. Palvelutuotannon etiikkaa haastatellut pohtivat oman työpaikkansa näkökulman lisäksi myös yleisesti ja suuryritysten etiikkaa epäillen. Yhdellä haastatelluista oli oma, vahva kokemus etiikan ja arvojen muuttumisesta, kun entinen, paikallinen palveluyritys myytiin isommalle yhtiölle.

”Varsinkin siinä vaiheessa kun, varsinkin alkuaikoina ne sopivat paljon paremmin yhteen. Mutta siinä vaiheessa kun piti tuottaa palvelua vaan erityisen edullisesti, niin siinä vaiheessa sitten pitikin jo käydä sitä kamppailua itsensä kanssa, että onks tää oikeesti sitä, sellanen suunta, missä haluaa olla ikään kun mukana”. (H1)

”Mut siinä vaiheessa kun se sit myytiin isolle sijoitusyhtiölle niin homma lähti lapasesta ja tulos on katastrofaalinen. --- En tiedä onko he katuneet sitä, että he myivät, mut, että se siirto oli huono, ennen sitä se toiminta oli ihan asiallista. -- Se näkyy sillä lailla et et niinkun tänä päivänä puhutaan vanhustenhuollosta ni sama se on tässä. Raha ratkasee. Ja oikeestaan mikään muu ei ratkase. Et mahdollisimman halvalla ja niin päin vielä et työntekijöille me juostiin aivan hirveitä tehtiin 12 tunnin työpäiviä ja se ei rahallisesti riitä niin jotain on pielessä.” (H3)

”Sitten kun mennään tuommoseen Mehiläiseen ja Attendoon, niin se on ihan eri asia tietenkin. Mutta pienissä yrityksissä en näe eettistä ristiriitaa.” (H6)

Samainen haastateltava tosin huomautti myöhemmin, että eettisessä keskustelussa on osattava katsoa myös pintaa syvemmälle ja pureutua juurisyytä siihen, miten palveluntuottajille mahdollistetaan tietty tapa tuottaa palvelua.

”Mä luulen, että ristiriidat on varmaan jossain muualla (kuin palveluntuottajissa). Toki nyt on paljon ilmassa monenlaista ongelmaa vanhustenhuollossa ja muualla näiden isojen toimijoiden takia. Mutta mä en näe, että tässä on niiden

toimijoiden syy 100 prosenttisesti. Vaan kilpailutukset, kuntien päätökset, Kellan päätökset ovat kuitenkin hintaperusteisia. Ja jos he ostavat halpaan hintaan, niin he saavat halpaan hintaan tiettyä palvelua. Ja nyt tässä on vähän hassusti käynyt, että mun mielestä eettinen keskustelu on täysin unohdettu tässä, mikä on kuntien ja ostajien velvollisuus, kun tehdään tällaisia ajojajateja." (H6)

Oman työn kokemukseni, tämän opinnäytetyön ja yleisen kiinnostuneisuuden vuoksi olen pohjittanut paljon markkinaperusteisia hankintoja ja päättynyt miettimään edellisen sitaatin mukaisesti juurisyiden etsimistä yksittäisen syyttelyn ja ajojajtien sijaan. Huomionarvoista palvelutuotannon laatua miettiessä onkin syytä kysyä, mikä on palveluntuottajan (yhtiön) velvollisuus silloin, kun minimivaatimukset tuotettavan palvelun suhteen tulee täytettyä sovitun hinnan mukaisesti. Mediassa voidaan helposti päätyä syyttelemään yksittäisiä isoja sijoitusyhtiöitä ja näiden mahdollista puutteellista hoitotyötä ei voida toki väheksyä, mutta ehkä tärkeämpää olisi keskustelu siitä, miten laatuvaatimukset ja hinta olisivat palvelutuotannossa kohdallaan ja miten yritysten toimintaan pystyttäisiin valvomaan paremmin. Tekeekö tarjottu tilaisuus niin sanotusti joskus varkaan?

#### 6.5 Sosiaalialan johtajuuden ja esimiestyön kehittymisen tarpeet

Sosiaalialan yritysjohtamisen kehittämisen teemoista haastateltavat toivat lähes kaikki esiin epävarmuuden sosiaali- ja terveysalan uudistusta koskien. Puolet haastatelluista koki turhautuneisuutta sotesta käytyyn keskusteluun ja uudistumistarpeiden pohdintaan, koska tilanne, tavoitteet ja tulevaisuus tämän suhteen ovat olleet hyvin epäselviä, mitä muun muassa seuraava sitaatti ilmentää.

"Mul ei oo missään kohden avautunut yhtään mikään osio koko sotesta." (H4)

Sosiaalialan palvelujen uudistamisen kohdalla puolet haastatelluista koki tärkeänä kuitenkin liiketoimintaan liittyvän osaamisen kehittämisen.

"Sitä (sopimusteknistä ja hankinta-) osaamista pitää olla. Joko sitä osaamista pitää olla sillä johtoportaalalla tai sitten pitää olla sellasia yhteistyökumppaneita." (H1)

"Nykyään sitä talousosaamista tarvittais tosi paljon enemmän myös yksikönjohtajille, mutta myös ihan työntekijöille." (H5)

Vaikka sote-uudistusta ei sellaisenaan saataisikaan eteenpäin, on kuitenkin selvää, että jollakin tavalla myös sosiaalipalvelujen tuotantoa tullaan uudistamaan. Sosiaalipalvelujen kentällä

uudistumisen tarve on nähty jo vuosia ja opittu huomaamaan muun muassa erilaisen, uuden liiketoiminta- ja hankintaosaamisen ja ylipäättään yrityksen pyörittämiseen liittyvän tietämyksen tarve. Tätä uudistusta voidaan katsoa myös laajemmalti koko työelämän uudistumisena, missä 2010-luvun uudenlaisen näkemyksen mukaan kukin työntekijä toimii ”yrittäjänä” omalla työpaikallaan ja on vastuussa pitämään huolta oman työnsä jatkuvuudesta ja kiinnostumaan myös muusta kuin varsinaisesta siitä substanssista, jonka parissa on lähtenyt työskentelemään. Uuden sukupolven työntekijöiden on helpompi omaksua tämä uudenlainen rooli, jossa työpaikkaa vaihdetaan useammin, työ halutaan kokea mielekkäänä ja siihen halutaan myös itse vaikuttaa ja siinä halutaan kehittyä.

Kaikki haastatellut esimiehet tuottivat haastatteluissa koulutuksen tärkeyden huomioimista myös esimiesten kohdalla. Esimieskoulutuksen ohella koettiin tärkeänä myös se, miten omia johtamis- ja esimiestaitoja pystytään kehittämään myös itsestä ja omasta arvomaailmasta käsin.

”Myös esimies tarvitsee koulutusta.” (H2)

”Et et varmaankin niinkun tällä alalla kun miettii sitä johtamista ja muuta niin kannattais todellakin pohtia sitä et mikä niin ensinnäkin motiiveja, arvoja ja sitten niitä tarkoituksia että miks me ylipäättään ollaan olemassa.” (H3)

”Mun mielestä se mitä uupuu johtamispuolelta on se, että johtajat ei yleensä ymmärrä, että keitä ne on. Eli meissä jokaisessa ihmisessä on monenlaisia traumoja, joita me ylläpidetään parisuhteissa, perheissämme ja työpaikalla. Ne samat dynamiikat mitkä ongelmat on omassa parisuhteessa, niin on myöskin omalla työpaikalla. Ja sitten se, että mitkä on meidän ne mustat aukot johtajina, niin ne on hyvä tunnistaa. Sitä helposti provosoituu, koska työntekijät ovat tarvitsevia, ikävä kyllä, joskus jopa lapsia.” (H6)

Hyvän johtajan on oltava halukas jatkuvaan uuden oppimiseen ja kouluttautumiseen ja tähän esimiehet myös itse pyrkivät. Esimiehen on myös tärkeä reflektoida omaa työtään, tutkia omia arvojaan ja tapojaan toimia, jotta välttää liian tunteella tehtyjä ratkaisuja tai päätöksiä, jotka kumpuavat omista ”mustista aukoista”, joista edellisessä sitaatissa mainitaan. Johtajiksi päätyvät usein vahvat persoonat, joilla on selkeät mielipiteet ja kyky myös ilmaista niitä. Hyvä johtaja kykenee kuitenkin jatkuvaan reflektointiin oman toimintansa suhteen ja käy keskustelua niin itsensä kanssa kuin peilaa asioita myös esimerkiksi työnohjaajan tai mentorin kanssa.

## 6.6 Esimiehen oma jaksaminen

Kaikki haastatellut esimiehet totesivat oman hyvinvointinsa tasapainon pysyvän parhaiten balanssissa oman arjen, harrastusten, perheen ja vapaa-ajan mielekkyydestä. Haastateltavat luettelivat parhaiksi ”tukupilareikseen” muun muassa oman kumppanin, lapsenlapset, kotieläimet ja esimerkiksi urheiluun ja kulttuuriin liittyvät harrastukset, jotka kaikki olivat omiaan lataamaan akkuja ja irtautumaan työroolista ja mahdollisista paineista.

Työn puolesta esimiehet kokivat merkityksellisiksi omasta työyhteisöstä saamansa tuen ja työnohjauksen.

"Et kyllähän se työryhmä paljon vaikuttaa siihen, et miten työryhmä tukee minua olemaan esimies." (H5)

"Mut sit myöskin ihan ulkopuolista apua, työnohjausta, mentorointia." (H1)

Omilta esimiehiltä saatu tuki oli kaikkien haastateltavien kertoman mukaan tärkeä asia. Kuitenkin vain puolet haastatelluista koki saavansa tukea omalta esimieheltään, kun taas puolilla haastatelluista oli kokemus siitä, että oman esimiehen tuki ei ole ollut riittävää.

"Omalta esimieheltä oon saanu sellasta tukea." (H4)

"..et esimerkiksi mulla ei ole yhdeksään vuoteen ollut esimiehen kanssa kehityskeskusteluita." (H2)

"He (omat esimiehet) ei ehdi keskittyä riittävästi kaikkiin yksiköihin." (H5)

Esimieheydessä koetaan usein olevan haastavaa sen kokeminen, että on jatkuvasti saatavilla työntekijöille, mutta toisaalta itselle ei löydy esimiestukea sitä tarvittaessa. Esimiesten kynys oman esimiehen tuen tai avun pyytämiseen voi myös olla sitä korkeampi, mitä enemmän on myös totuttu toimimaan yksin.

## 6.7 Yksinäisyyden tematiikka

Yhtenä mielenkiintoisena teemana haastatteluaineistosta nousi esiin yksinäisyyden tematiikka ja haastatteluun osallistuneiden yritysjohtajien kokemus yksinäisyyden tunteesta. Entistä mielenkiintoisemmaksi tematiikan nousun teki se, että itse haastattelulomakkeen teemoissa tai näitä tukevissa lisäkysymyksissä ei kysytty yksinäisyyden tunteesta tai kokemuksesta lainkaan, mutta viisi kuudesta informantista tuotti puhetta yksinäisyyden kokemuksesta useammassa kohdin haastatteluaineistoa.

"Kyllähän se sillon oli aika yksinäistä." (H2)

"Tämäkin työ on hyvin itsenäistä ja yksinäistä työtä." (H6)

"Joutuu kantamaan sellasia ajatuksia ja sellasia pohdintoja mielessään, mitä on huono jakaa yhtään kenellekään." (H1)

Edellisessä sitaatissa haastateltavan kokemus yksinäisyydestä liittyy yksin kannettaviin tunteisiin ja pohdintoihin, joita esimiehenä joutuu kantamaan itsekseen. Esimies joutuu käymään jatkuvaa pohdintaa sen välillä, mikä on tarpeeksi avointa tiedonkulkua työntekijöille ja mitä asioita toisaalta esimiehen on hyvä pitää vain omana tietonaan. Edelliseen sitaattiin ja kokemukseen liittyy myös työssä aiemmin mainittu esimiehen tarve pystyä vastaanottamaan alaisten tunnepitoisiakin kokemuksia ja samalla välttämään omia suurta tunnetilaa huokuvia mielipiteiden tai ajatusten ilmaisuja.

Seuraavissa sitaateissa haastateltavat ilmentävät yksinolon tunnetta ennemminkin konkreettisiin työtehtäviin tai kehittämiseen liittyvissä asioissa, joissa kokevat jäävänsä yksin.

"Jos jotakin on niin mä selvitän sen ja mä hoidan sen ja tarvittaessa tietysti pyydän apua ehkä mieluiten yritän selvittää sen ite." (H4)

"Kyllä tietty alueellinen kehittäminen, niin siinä sä saat jäädä kyllä aika itekseen." (H5)

Päätöksentekijän rooli koetaan myös joskus raskaana ja esimies saattaa ajoittain kokea, että olisi helpompaa, jos joku muu ottaisi asioista vastuuta, kertoisi mitä tehdään ja asettaisi näin myös selkeämpiä tavoitteita tai rajoja työlle, mitä esimerkiksi seuraava sitaatti ilmentää:

"Ehkä joskus olisin toivonut, että mun ei tarvis ihan kaikesta päättää. --- Joskus ois ihan kiva jos joku muu sanois, et nyt me tehään tällä tavalla." (H4)

## 7 Tutkimustulosten yhteenveto

Kyseessä olevan opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sosiaalipalvelujen yritysjohdossa toimivien esimiesten kokemuksia sosiaalityön esimieheksi päättämisestä, sosiaalialan yrityspuolen johtamis- ja esimiestyön erityisyydestä, haasteista sekä tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisia alan kehittämistarpeita. Kuuden teemahaastattelun perusteella esiin nousi paljon yhteneviä teemoja kaikista edellä mainituista aiheista. Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimustuloksia yhteenvetona, peilaten tuloksia aihepiiriin aiempiin tutkimuksiin.

## 7.1 Sosiaalialan esimiestehtäviin päätyminen

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella kaikki haastatellut esimiehet kertoivat, että ovat tavalla tai toisella ajautuneet esimiestehtäviin sosiaalialalla. Yksi haastateltava totesi, että ajatus esimieheydestä on ollut aina jotenkin ”taka-alalla”, mutta varsinaisesta urasuunnitelmista esimiehet eivät kertoneet. Kaikilla esimiehillä oli takanaan pitkäkö kokemus sosiaalialan ohjaajan ja asiantuntijan roolista ennen esimiesuraa ja he omasivat vahvaa substanssi-osaamista alalta. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset tukevat mm. Ahlrothin ja Havukaisen (2015) kokemusta siitä, kuinka sosiaalialalla esimieheksi ja lähiesimieheksi valitaan usein niitä työntekijöitä, joilla on vahva substanssiosaaminen ja näkemys työstä. Kuten tämän opinnäytetyön haastateltavat, myös Ahlroth ja Havukainenkin (2015) huomauttavat, että aina hyvästä työntekijästä ei tule hyvää esimiestä. Hankaluutta työyhteisössä voi herättää myös entisten kollegoiden välisen suhteen muuttuminen esimies-alainen-suhteeksi. Positiivisena puolena tässä pidetään kuitenkin esimiehen tietoa ja taitoa kyseessä olevan työn tekemisestä ja henkilöstön tuntemisesta, mutta katsotaan, että myös esimies tarvitsee koulutusta uuden, muuttuneen roolinsa haltuun ottamiseen.

Sosiaalialan johtamiseen liittyvien paineiden ja esimiestyöhön ajautumisen kohdalla voidaan myös ajatella, että sosiaalityön johtotehtäviin saatetaan ennemminkin joutua kuin päästä. Päätyminen esimiestehtäviin tapahtuu usein muiden henkilöiden tukemana tai pyytämänä ja esimieheksi päätyvillä ei ole välttämättä intohimoa tai paloa niinkään esimiestyöhön, saatikka yrityksen johtajan tehtäviin, vaan alan vetovoima on ollut substanssiosaamisessa ja asiakastyössä.

## 7.2 Sosiaalialan yritysjohtamisen haasteet ja erityispiirteet

Sosiaalialan yritysjohtamisen johtamistyön haasteina ja erityispiirteinä nähtiin tässä tutkimuksessa haastatteluiden sisältä esiin nousevat taloudellisten paineet ja tuloksellisuuden vaatimuksen kokemus, vaikka haastatellut esimiehet eivät tätä suoraan kysyttäessä vastanneet korkeavastauksaan. Haastatteluaineistojen sisältä nousi kuitenkin paljon puheenvuoroja siitä, kuinka esimiehet kokivat painetta, jos ei nyt taloudellisen tuloksen kasvamisesta, niin ainakin kohtuullisen talouden ylläpitämisestä. Paineita koettiin tulevan sekä ulkopuolelta, mutta osaltaan myös ”oman pään sisältä”. Haastateltujen esimiesten paineet eivät suurimmalta osin liittyneet yritysten kasvuun tai taloudellisen tuloksen maksimointiin, vaan pehmeämpiin arvoihin, kuten työntekijöiden pysyvyyden turvaamiseen ja ylipäättään yritystoiminnan mahdollisuuden pyöriä myös jatkossa. Haastatellut esimiehet kokivat tulos-ajattelun vieraaksi ja kokivat sen olevan osa-alue, joka on johtamistyössä vähiten mieluista. Tämä tulos tukee myös Venton (2018) väitöskirjassa esittämää tutkimustulosta pelosta kilpailun kiristymisestä. Myös Venton tuloksen mukaan pehmeitä arvoja kannattavat sosiaalialan esimiehet vierastavat kilpailu- ja tulostavoiteajattelun mallia.

Tämän aineiston mukaan esimiehet kokivat kuitenkin taloudellista tulosta huomattavasti tärkeämmäksi asiakasvastuun, asiakkuuksien etenemisen ja laadukkaan työn. Tämä nähtiin tärkeänä inhimillisen näkökulman lisäksi myös yrityksen toimivuuden ja jatkon kannalta, koska koettiin, että jos työ ei ole laadukasta, ei toiminta myöskään pystytä jatkamaan.

Lammintakasen ja Rissasen artikkelissa (2015, 265-268) nousi esiin samoja tavoitteita ja sosiaalialan johtamisen vaatimuksia ja haasteita, jotka liittyvät sekä taloudelliseen tuottavuuteen, mutta myös suurelta osin vaikuttavuuteen ja palveluiden laatuun ja tätä kautta yhteiskunnalliseen tavoitteeseen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä.

Tämän opinnäytetyön aineistosta nousi esiin sosiaalialan johtamisen erityispiirteenä myös pienhkö liikkumavara, josta myös Jyrkkö (2016) on kirjoittanut. Sosiaalialaa määrittävät useat eri lait ja lakipykälät ja julkisin varoin rahoitettu toiminta on tarkkaan ohjattua ja tiettyjä rajoituksia ja vaatimuksia on noudatettava, vaikka se ei aina kohtaisikaan yrittäjän tai yrityksen johdon näkemystä hyvin tehtävästä työstä. Kuten Jalava & Martikainen (2010, 60) esittävät, myös tämän opinnäytetyön aineiston mukaan esimiehet mainitsivat johtamisen olevan laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja ajatusta siitä, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa ratkaisua tai tapaa toimia.

### 7.3 Sosiaalialan asiantuntijoiden esimiestyö

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella henkilöstötyön tärkeimpänä osana nähtiin työhyvinvoinnin tukeminen alalla, jossa asiakassuhteet saattavat olla hankalia, asiakkaat ovat moniongelmaisia ja työntekijä saattaa kokea jatkuvaa painetta ja ristiriitaa siitä, kuinka paljon laittaa itseään peliin ja toisaalta osaa ulkoistaa itseään asiakastyöstä. Haastatellut esimiehet näkivät tärkeänä työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteena työntekijöiden ammatillisuuden kieltoutumisen omaan persoonaan. Esimiehet kokivat, että kun työntekijät eivät tunne itseään, omia tarpeitaan, omaa tapaansa reagoida tai ovat muuten liian vähän tietoisia omasta toiminnastaan, on kuormittumisen vaara suurempi. Haastatellut esimiehet toivat esiin avoimen keskustelun ja asioiden esiin nostamisen tärkeyttä, jotta työntekijät oppivat hahmottamaan eroa sen välillä, puhutaanko työstä, työssä suoritetusta palvelusta eli työtehtävistä vai työntekijän persoonasta. Palautteen vastaanottamisen koettiin olevan helpompaa silloin, kun työntekijällä on vahvemmin selvillä se, että kritiikki, joka osoitetaan työtehtäviä kohtaan ei kohdistu työntekijän minuuteen tai persoonaan, jolloin välttyään liiallisilta loukkaantumisilta. Haastatellut esimiehet pohtivat myös, että sosiaalialalle ajautuu usein henkilöitä, jotka ovat herempiä aistimaan, tuntemaan ja analysoimaan ja välillä esimiehet kokevat tämän myös hankaluutena, koska monista asioista joudutaan neuvottelemaan enemmän ja työnjohdollista direktio-oikeutta käytetään vähemmän, kuin ehkä muilla aloilla.



Henkilöstön hyvinvointiin liittyen nähtiin muun muassa asiakkaiden moniongelmaisuuksien ja lisääntyvien tarpeiden vuoksi jatkuva kehittymisen ja kouluttautumisen tarve. Haastatellut esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että työntekijöillä on koko ajan tarpeeksi tietoa, työmenetelmiä ja valmiuksia erilaisten, vaativienkin asiakkaiden kohtaamiseen ja ongelmanratkaisuun.

Tämän opinnäytetyön aineisto tukee siis sekä Jyrkön (2016) että myös Järvisen (2000, 28-29) pohdintaa työhyvinvoinnista ja työntekijöiden kehittymisestä ja sen suhteesta työn hallinnan tunteeseen ja tätä kautta jälleen työhyvinvointiin.

#### 7.4 Johtamistyön arvot ja etiikka

Omaa henkilökohtaista arvomaailmaa pystyttiin tämän aineiston mukaan liittämään kohtuullisen hyvin sosiaalialan johtajan esimiestyön arkeen. Haastatelluilla oli työuraan nähden vain vähän kokemuksia eettisesti vaikeista ratkaisuista tai omien ja työnantajan arvomaailmojen eroavaisuuksista. Haastatellut kokivat, että tekevät hyvää työtä ja oikeilla tarkoituksella eikä yritysmuotoisena tehtävää hyvinvoinnin edistämistyötä katsottu eettisesti ristiriitaisena. Kuten sekä Venton (2018) että Sinkkosen ja Laulaisen (2010) tutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen informantit kokivat vaikeimpana eettisenä teemana johtamisessa taloudellisen tulostavastuun pohtimisen ja vieraana alalla olevan kilpailu- ja tuottavuusajattelun. Toisin kuin Sinkkosen ja Laulaisen aineistossa, tässä aineistossa ei noussut esiin eettistä ristiriitaa asiakkaiden hyväksi tehdyn työn moraalista ongelmasta tai haasteesta sen suhteen, minkä verran asiakastyöhön pystytään käyttämään erilaisia resursseja. Tämän tutkimuksen haastateltavat esimiehet kokivat, että asiakastyö pystytään tekemään lähes jatkuvasti laadukkaasti. Venton (2018) tutkimustuloksia mukaillen myös tämän tutkimuksen aineisto tukee ajatusta siitä, että yritysmuotoinen (voittoa tavoitteleva) palvelutuotanto ei itsessään tee toiminnasta moraalisesti arveluttavaa. Venton tulosten mukaan oleellisempaa on miten paljon yritys maksaa veroja ja miten paljon ja millä keinoin voittoa tavoitellaan. Myös oman aineistoni haastateltavista osa suhtautui oman toimintansa tuloksellisuuteen, sekä asiakastuloksellisuuden että taloudellisen tuloksellisuuden näkökulmasta, poikkeuksetta hyvin, mutta pohtivat suuryritysten motivaatiota tehdä palvelutuotantoa yhtä eettiseltä pohjalta.

Työterveyslaitos raportoi Kunta10-tutkimuksen (2018) tuloksissaan, että joka kolmas kyselyyn osallistunut sote-palveluiden työntekijä joutuu toimimaan vastoin arvojaan. Kyseinen tutkimus on tehty kunta-alalla toimiville työntekijöille. Vastaavaa tutkimusta ei ole vielä tehty yksityisten palvelujen henkilöstölle. Näiden alojen liitot ovat tosin raportoineet työntekijöiden kokemuksesta liiallisen kiireen ja henkilövajauksen kokemuksista. Käsillä olevasta aineistosta ei noussut esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelussa esiin samanlaista eettistä ristiriitaa, mutta mielenkiintoista olisi selvittää, korreloiko sosiaalialan yritysten työntekijöiden kokemus eettisistä ristiriidoista kunta-alan työntekijöiden kokemusten vai esimerkiksi tämän tutkimuksen aineiston kertovan näkökulman suhteen.

## 7.5 Alan kehittämisen tarpeet

Käsillä olevan opinnäytetyön aineiston pohjalta sosiaalialan yritysjohtamisen kehittämisen tarpeena nähtiin yleisesti esimiesten koulutus sekä spesifimmin liiketoiminta-osaamiseen liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen (2018) mukaan sosiaalipalveluiden suurin haaste tulevaisuudessa tulee olemaan puutteellinen liiketoimintaosaaminen. Tähän osaltaan vaikuttaa niin tämän tutkimuksen, kuin myös esimerkiksi Lammintakasen ja Rissasen (2015) tutkimustulokset siitä, että sosiaalialan johtamisuralle hakeutuminen ei ole yleensä tietoinen valinta, jolloin johtotehtäviin ennemminkin ajaututaan kuin hakeudutaan ja tällöin esimiesten osaaminen painottuu enemmän alan substanssiosaamiseen kuin varsinaiseen liiketoimintaosaamiseen tai ammattijohtamiseen.

Myös Järvinen (2000) on kirjoittanut esimiestyön vaatimusten olevan kaikessa esimiestyössä samankaltaisia, mutta liike-elämässä johdolta vaaditaan osaamista myös talouspuolesta ja johdon tulee pystyä toimimaan hyvin monimuotoisissa toimintaympäristöissä. Järvinen (emt.) painottaa johdolta jatkuvaa uudistumishalua ja uuden opiskelua. Järvistä mukaillen myös tämän opinnäytetyön aineistosta nousi vahvasti esiin jatkuvan kouluttautumisen tarve niin liike-elämän kuin henkilöstötyönkin kohdalla. Henkilöstötyön osaaminen nähdään myös suorassa suhteessa henkilöstön hyvinvointiin ja tämä puolestaan tukee yrityksen hyvinvointia, pysyvyyttä ja jatkuvuutta ja taloudellisen tuloksen tekemistä edellytyksenä palvelutuotannon jatkumiselle. Käsillä olevan opinnäytetyön aineistosta nousi esiin myös esimiehen oman työn ja ihmisenäkemyksen ja arvojen tutkiminen ja itsereflektointi osana tuloksellista henkilöstöjohtamista.

## 7.6 Kokemukset omasta tuen tarpeesta ja yksinäisyyden kokemuksen teema

Tutkimusaineistosta nousi selvästi esiin, että haastellut esimiehet saavat tukea omaan työhönsä vapaa-ajastaan ja omasta lähipiiristään ja työn puolelta muun muassa työhohjauksesta ja omilta esimiehiltä ja henkilöstöltä. Omien esimiesten tuki koettiin osaltaan puutteelliseksi ja myös henkilöstöön nähden johtajan työ nähtiin yksinäisenä. Lähes kaikki haastatellut kokivat yksinäisyyttä päätöksenteossa, suunnittelussa ja vaikeiden asioiden tai kokemusten, esimerkiksi epävarmuuden, kantamisessa. Myös esimerkiksi Ahlroth ja Havukainen (2015) ovat kirjoittaneet esimiehen yksinäisyyden kokemuksesta, joka näyttäytyy muun muassa siinä, miten johtajan on kyettävä vastaanottamaan alaisilta monenlaisia tunteita, mutta pitämään silti omat ajatuksensa ja tunteensa ”piilossa”.

## 7.7 Johtamisteorioiden tunnistamattomuus

Sekä teoriapohjaa että viitekehystä miettiessä, että myös aineistoa kerätessä yhtenä mielenkiinnon kohteena oli selvittää kuinka esimiehet tunnistavat johtamisteorioita ja käytetäänkö niitä oman työn tukena ja minkälaisena esimiehet näkevät hyvän esimieheyden tätä kautta.

Vaikka esimiehet eivät teorioita tai paradigmoja suoraan tunnustaneetkaan, välittyi aineiston perusteella, että sosiaalialan johtajat kannattavat yleisesti niin sanottuja pehmeitä arvoja. Johtajat mainitsivat haastatteluissa myös toimivansa muun muassa ”äitinä” ja ”terapeuttina”, minkä johdosta sosiaalialan johtamisen voitaisiin katsoa näkyvän esimerkiksi ihmissuhdekoulukunnan paradigman viitekehyksessä, mutta tämän tutkimuksen kohdalla tähän teemaan syventyminen haluttiin rajata, koska katsottiin, että laajuudeltaan se antaisi mahdollisuuden myös täysin omaan, mielenkiintoiseenkin tutkimusaiheeseensa.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli tutkijalle haastava, mutta antoisa projekti. Kun aiheen rajaaminen saatiin päätökseen, alkoi innokas teoriapohjan lukemistyö ja tutkimuskysymysten muotoilu. Aiheen valinta pohditutti aluksi muun muassa sen vuoksi, että aihepiiristä ei ole juuri-kaan aiempaa tutkimusta. Toisaalta tämä antoi myös lisämotivaatiota juuri tämän aihepiirin käsittelemiseen. Haastattelurungon tekeminen oli aloittelevalla tutkijalla yllättävän hankala prosessi. Vaati useamman yrityksen saada aikaan sellainen runko, joka antaa vastaukset mahdollisimman hyvin niihin tutkimuskysymyksiin, joihin vastauksia haluttiin hakea. Haastattelutilanteessa haastattelurunko eli koko ajan ja läsnä olevana haastateltavana lisäsin kysymyksiä myös haastattelun aikana ja kävin haastattelun teemoja läpi usein eri järjestyksessä, mitä olin suunnitellut. Haastattelujen edetessä oma mielenkiintoni aihetta ja tutkimusprosessia kohtaan kasvoi entisestään ja oli ilo kuunnella ja lukea jälkepäin läpi haastatteluosuuksia ja alan kenttätöiden todellisten asiantuntijoiden kokemuksia ja puheenvuoroja. Koen, että opinnäytetyöprosessin lisäksi opin suunnattomasti uutta omaan työhöni, sain uusia näkökulmia, uutta pohdittavaa ja osaltaan myös vertaistukea niihin kysymyksiin, joita olen useasti mielessäni pohtinut, sitä kuuluisaa johtajan yksinäisyyden tunnetta kokiessani. Tästä olen haastateltuun ja tutkimustyöhön osallistuneille asiantuntijoille suunnattoman kiitollinen.

Oma mielenkiintoni yrityspuolen sosiaalipalvelujen tuottamiseen on vahvistunut oman työkokemukseni, kouluttautumisen ja markkinatalouden ymmärryksen myötä ja on ollut hienoa huomata ja viedä eteenpäin tietoa siitä, että kyseisiä palveluja voidaan tuottaa laadukkaasti ja suurella sydämellä myös voittoa tavoittelevissa osakeyhtiöissä. Lähtökohtaisesti sosiaalialalle ajautuu työntekijöiksi henkilöitä, joilla on itsellään halu, tarve tai ajatus yksilön auttamisesta ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tuottamisesta. Sosiaalialan työntekijöillä on harvoin työn tekemisen motivaattorina raha, eikä yleisessä tiedossa oleva palkkataso edesauta ajalle ajautumista. Sosiaalipalveluissa on toki tänä päivänä myös mahdollista tienata yrityksen johdossa, mutta tämä ei useinkaan koske lähijohtajia, vaikka heillä tulostavasta yksikön toiminnasta olisikin.

Tutkimustyöstäni tuli alkuvuodesta 2019 ajankohtaisempi kuin olin kuvitellutkaan. Toki olen jo useita vuosia kenttätöissä ja palvelutuotannossa pohtinut markkinatalouden sopivuutta

hoiva- tai sosiaalipalvelujen tuottamiseen, mutta hoivapuolen mahdollisten väärinkäytösten, voitontavoittelun, hoitajamitoitusten ja eettisten haasteiden uutisointi nosti myös oman opin- näytetyöni teemat ajankohtaiseksi juuri haastattelupyyntöjen lähettämisvaiheessa. Olen kii- tollinen haastateltaville, jotka lähtivät mukaan opinnäytetyöni prosessiin huolimatta uutisissa vellovasta keskustelusta yrityspuolen palvelutuotannosta. Vaikka mediassa tässä kohtaa nos- tettiinkin esiin lähinnä vanhuspalvelut, käy myös osa sosiaali- ja terveystieteiden edustajista läpi samoja teemoja esimerkiksi siitä, miten palvelua voidaan tuottaa mahdollisimman tehok- kain resurssein, mutta laadusta tinkimättä ja silti jonkinlaista taloudellista tulosta tavoitel- len.

Opinnäytetyöni yhtenä teemana oli myös mielenkiinto sosiaalipalvelujen ja niiden johtamisen uudistuksen tai kehittämistarpeille sosiaali- ja terveystieteiden uudistusta silmällä pitäen. Tämän tutkimusprosessin aikana selvisi, että tälläkään hallituskaudella sote-uudistusta ei saatu vietyä loppuun ja osa kysymysmerkeistä palvelutuotannossa jää edelleenkin ilmaan ja muutokset, joihin myös sosiaalialan yrityspuolella on valmistauduttu jo aikansa, antavat edel- leenkin odotuttaa itseään.

Tämänkään tutkimuksen jälkeen on mahdotonta täysin sanoa, kuinka markkinatalous sopii so- siaalipalvelujen tuottamiseen, mutta tämän työn ja aineiston perusteella voimme todeta, että hyvää palvelua voidaan tuottaa julkishallinnon lisäksi myös yksityisillä markkinoilla osto- palveluna ja vieläpä tehokkaasti. Tämä vaatii kuitenkin palvelutuotannon ja tilaajan välistä vuoropuhelua ja kilpailuttamisen järjestämistä niin, että loppukäyttäjäasiakkaiden saaman palvelun laatu pystytään takaamaan niin, että yritykset eivät joudu kohtaamaan eettistä risti- riitaa oman palvelutuotantonsa resursseja miettiessä.

Huolimatta siitä, millä tavalla sosiaalipalvelut vastaisuudessa järjestetään, täytyy huomiota kiinnittää joka tapauksessa sosiaalialalla yritysjohtamiseen ja esimiestyöhön. Voitaneen tun- nustaa, että hyvä johtajuus luo pohjan hyvälle palvelutuotannolle ja tämä näkyy myös sekä asiakastyytyväisyydessä sekä palvelun tilaajalle että palvelun loppukäyttäjälle, mikä mahdol- listaa palvelutuotannon tehokkuuden niin, että palvelu on hyödyllistä ostaa, jotta tätä myötä säästytään muilta kaupunkeja ja kuntia kuormittavilta menoeriltä ja asiakkaan näkökulmasta voidaan turvata jokaiselle sosiaalipalvelua tarvitsevalle inhimillinen ja oikeutettu palvelu ja apu ja tuki silloin, kun siihen on tarvetta.

Esimiestaitoja ei myöskään koskaan voida väheksyä sekä inhimillisestä yksilön näkökulmasta katsoen, että myös laajemmin hyvinvointia tuottaen. Kun työssä vietetään suuri osaa päi- västä, on hyvillä johtamis- ja esimiestaidoilla mittaamaton kerrannaisvaikutus työntekijään, tämän perhe-elämään ja yleiseen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Hyvä johtaja tunnis-

taa organisaationsa vision ja strategian ja pystyy tuomaan ne myös työntekijöille selville tavoitteiden muodossa. Hyvä johtaja jakaa vastuuta ja osoittaa luottamusta, jolloin myös työntekijä haluaa olla luottamuksen arvoinen. Sosiaalialan yrityksessä johtaja tunnistaa asiakas-kunnan ja sen tarpeet ja näin ollen ymmärtää myös työntekijän tarpeet palvelun tuottamisen ja työn tekemisen haasteellisuuden näkökulmasta. Johtaja tuntee sosiaalialan lait ja säädökset ja haluaa toimia aktiivisena vaikuttajana yhteiskunnallisesti. Lisäksi sosiaalialan johtaja tunnistaa kilpailijan ja tekee eettisesti perusteltuja päätöksiä oman toimintansa tukemiseksi asiakkaat huomioon ottaen. Johtaja luo puitteet, ohjaa ja vie sekä palvelua että yksittäistä työntekijää eteenpäin. Lisäksi oletuksena on, että esimiestyön tehtävät ja sisältö ymmärretään samalla tavalla organisaation joka tasolla. Esimiehiä kouluttamalla voidaan vastata siihen dilemmaan tai ajatukseen, että esimiehen olisi pärjättävä tehtävässään yksin niin, että pelkkä esimieheksi nimeäminen itsessään toisi työntekijälle tarvittavat tiedot ja taidot toimia esimiehen tai johtajan roolissa. Alan koulutuksessa olisi myös syytä pohtia yleisten johtamis- ja esimiestyönopintojen lisäksi tarvetta liiketoimintaosaamisen ja yritysjohtamisen koulutuskokonaisuuksiin niin, että voidaan vastata tämän päivän tarpeisiin myös sosiaalialan palvelutuotannon esimiestehtävissä toimiessa.

Koulutuksen lisäksi hyvää sosiaalialan johtajuutta voisi mielestäni olla myös esimiehen itsestä huolehtiminen ja tarpeellisen tuen, ohjauksen tai mentoroinnin saaminen. Myös tämän opin- näytetyön tekeminen antaa aihetta esimiestyön kuormitustekijöiden pohtimiselle. Alasta riippumatta johtaminen ja esimiestyö koetaan ajoittain raskaaksi ja vastuun kantaminen myös yksinäiseksi tehtäväksi. Sosiaalialalla tämän taakan kuormitusta lisää vielä suuri vastuu henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin ja fyysisen turvallisuuden vastuusta. Sosiaalialan yritysjohtajan on kannettava harteillaan laajaa kokonaisuutta niin yrityksen taloudellisesta turvaamisesta, henkilöstöön liittyvistä hyvinvointitekijöistä, kuin myös asiakkuuksien etenemisestä ja laadukkaasta työstä sen suhteen. Lisäksi on kyettävä noudattamaan useita eri lakeja ja asetuksia ja oltava perillä sekä asiakastyön että palvelutuotannon ja liiketoiminnan muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä. Vaikka sosiaalialan yritysjohtajat toimivat osittain kilpailijoina toisil- leen, olisiko yhteistyöstä ja vertaistuesta ja kokemusten jakamisesta kuitenkin iso hyöty pal- veluntuottajien johdolle?

Lukemani kirjallisuuden, oman kokemuksen ja tämän tutkimuksen aineiston perusteella näen lisäksi ehdottoman tärkeänä sosiaalialan esimiehen roolissa tunnistaa, mitä osaamista ja mil- laisia taitoja ryhmä tarvitsee yrityksen mission toteuttamiseksi. On kyettävä miettimään, mitä osaamista meillä on nyt ja pohtimaan, mitä osaamista tulemme tarvitsemaan tulevaisuudessa ja onko meillä tänä päivänä jotain, mistä voimme myös luopua? Esimiehen tulee myös arvi- oida, löytyykö osaaminen organisaation sisältä, vaatiiko se kouluttamista tai jopa kokonaan uusien resurssien hankkimista (ks. myös Ahlroth ym. 2015, 38).

Tämän opinnäytetyön aineiston ja tulosten jälkeen jäin vielä pohtimaan johtamisteorioiden näkyvyyttä tai näkymättömyyttä esimiestyön tukena. Haastatteluissa tuli esiin, että johtajat itse eivät suoraan tunnista johtamisen teorioita tai paradigmoja, mutta jotakin aineiston sisältä voitaneen nostaa näiden suhteen esiin. Pehmeiden arvojen kunnioittaminen ja arvomaailma, missä panostetaan laadukkaaseen asiakastyöhön ja henkilökunnan jaksamisen turvaamiseen on lähellä muun muassa ihmissuhdekoulukunnan paradigmaa, jossa edellä mainittuja tekijöitä otetaan huomioon eikä ajatella vain tulos-, tavoite- tai resurssilähtöisesti. Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista syventyä tähän paradigmojen näkyvyyteen nimenomaan sosiaalialan yritysjohtamisen kentällä ja selvittää, miten tai mitkä johtamisparadigmoista näkyvät sosiaalialan yritysjohtamisen esimiestyössä ja johtamisessa ja mitkä siihen soveltuvat.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää tarkemmin tässä työssä esiin noussutta substanssiosaajuuden ja esimiestyön kytköstä ja ehkä myös sitä, löytyykö tässä eroavaisuuksia sosiaalialan ja muiden alojen yritysjohtamisen suhteen. Sosiaalialan johtajien substanssiosaaminen on vahvaa ja tuo työhön selkeästi syvyyttä asiakaskäytäntöjen ymmärtämiseen, mutta vesittääkö liika substanssiosaaminen ja ymmärrys liiketoiminnallista näkökulmaa? Substanssijohtamisella ja ammattijohtamisella nähdään molemmilla arvokkaat puolensa sosiaalialan yritysjohtoon, mutta kuinka saisimme yhdistettyä näiden kahden erilaisen näkökulman osaamisen juuri tälle alalle sopiviksi johtamistaidoiksi?

Lisäksi aineistoa kerätessä tuli haastatteluissa ilmi sosiaalialan työn yleinen kiinnostavuus alalle hakeutumisen näkökulmasta. Eräs haasteltavista pohti muun muassa sitä, kuinka sosiaalialan johtajat voisivat omalla työllään, esimerkillään ja toimillaan auttaa alan julkikuvan rikastamisessa. Julkisessa keskustelussa on usein esillä ainoastaan alan negatiivisia puolia, kuten huono palkkaus, vaikeat asiakkuudet, resurssipulaa ynnä muut, kun todellinen arjen työ on kuitenkin työtä, joka antaa tekijälleen hyvin paljon. Rikastuttaa ihmiskuvaa ja ihmiskäsitystä ja antaa mahdollisuuden tutustua eri maailmoihin ja tehdä työtä, jolla on todellista merkitystä sekä yksilön että yhteiskunnan tasolla. Lisäksi sosiaalialan työntekijällä on hieno mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja persoonaansa ja kehittyä jatkuvasti, samalla sekä työntekijänä, että ihmisenä ja tätä kasvua saa esimies olla vieressä seuraamassa ja tukemassa.

## Lähteet

### Painetut

Aarnikoivu, Henrietta 2013: Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto 2015: Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, Pertti 1999: Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Alasuutari, Pertti 2005: Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta Teoksessa: Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: PS-kustannus.

Elo, Anna-Liisa 2007: Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta Teoksessa: Aro, Antti & Feldt, Taru & Ruohomäki, Virpi (toim.): Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.

Eskola, Jari 2015: Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta Teoksessa: Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jalava, Urpo & Matikainen, Risto 2010: Dynaaminen johtaminen -kohti yksilöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: ProTammi.

Järvinen, Pekka 2000: Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka & Järvinen, Annikki 2011: Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kankaanpää, Eila 2015: Talouden johtaminen Teoksessa: Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna 2015: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, Jorma 2008: Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulujen julkaisusarja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kiviniemi, Kari 2015: Laadullinen tutkimus prosessina Teoksessa: Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Kuula, Arja 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

Kyrö, Paula 2004: Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärven Offset Oy.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari 2015: Poliitiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa Teoksessa: Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006: Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2012: Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, Marja-Liisa 2015: Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Meklin, Pentti 2009: Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa Teoksessa Vakkuri, Jarmo (toim.): Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Mäki, Tiina, Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014: Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Mäkelä, Klaus 1990: Kvalitatiivisen analysoinnin arviointiperusteet Teoksessa: Mäkelä, Klaus (toim.) 1990: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010: Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Niitamo, Petteri 2007: Coaching itsensä toteuttamisena Teoksessa: Räsänen, Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pernaa, Heidi 2015: Johtamisparadigmojen mahdollisuudet sosiaalialan johtamisen arviointivälineenä. Sosiaalityön Pro Gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto.

Romana, Anneli 2007: Coaching edistää esimiestaitoja Teoksessa: Räsänen, Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005: Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus Teoksessa: Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010: Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, Pekka 2005: Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia Teoksessa: Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: PS-kustannus.

Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Silvasti, Tiina 2014: Sisällönanalyysi Teoksessa: Massa, Ilmo (toim.): Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Valtonen, Hannu 2015: Sosiaali- ja terveydenhuollon talous Teoksessa: Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vakkuri, Jarmo 2009: Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana - käsitteet ja lähestymistavat Teoksessa: Vakkuri, Jarmo (toim.): Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, Riitta 2007: Esimiehestä coach Teoksessa: Räsänen, Mikko (toim.) 2007: Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.



## Sähköiset

Aineistohallinnan käsikirja 2019.

<https://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/> Viitattu 16.4.2019

Maksimainen, Anna & Uimonen, Tommi & Koiste, Ville & Saarivuori, Lauri (Accenture Oy) 2018: Pienten ja keski suurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 8/2018 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap\\_8\\_2018\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap_8_2018_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 16.10.2018.

Sinkkonen, Merja, Laulainen, Sanna 2010: Sosiaalialan johtajien kokemat eettiset ristiriidat. Janus Sosiaalipolitiikan ja Sosiaalityön Tutkimuksen Aikakausilehti, 18(3), 225-242. <https://journal.fi/janus/article/view/50570> Viitattu 19.10.2018.

Vento, Soili 2018: Yrittäjän vapaus hoivapalveluissa. Tutkimus hoivayrittäjien praktisesta vapaudesta. Väitöskirja. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58542/978-951-39-7479-4\\_vai-tos\\_2906\\_2018.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58542/978-951-39-7479-4_vai-tos_2906_2018.pdf?sequence=7&isAllowed=y) Viitattu 20.9.2018

Työterveyslaitos 2018: Kunta10-tutkimus.

<https://www.ttl.fi/tyontekijoiden-eettinen-kuormitus-vanhustenhoidossa-huolestuttaa/> Viitattu 21.4.2019.

## Julkaisemattomat

Jyrkkö, Armi 2016: Sosiaalipalvelujen johtaminen. Luento 18.11.2017. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Haastateltavien koulutustausta. ....	31
Kuvio 2: Haastateltavien kokemus työajan jakautumisesta eri tehtäviin. ....	32
Kuvio 3: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2012, 12). ....	37

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje haastattelupyyntöihin.....	68
------------------------------------------------	----

## Liite 1: Saatekirje haastattelupyyntöihin.

Hyvä vastaanottaja

Olen Laurea ammattikorkeakoulun ylemmän sosionomi-tutkinnon opiskelija ja valmistelen opinnäytetyötä sosiaalialan yritysjohtamisesta.

Opinnäytetyöni on tutkimus, jolla halutaan selvittää sosiaalialan yritysjohtamisen erityispiirteitä. Olen itse toiminut sosiaalialan vastuu- ja esimiestehtävissä ja olen kiinnostunut selvittämään sosiaalialan esimiestyön erityispiirteitä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ja näkökulmana tutkimuksessa on sosiaalialan yritysten johtaminen. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistusta odotellen alan yhtiöittäminen on ollut ajankohtaista jo vuosia ja sosiaalialan yrityksiä nousee eri sosiaalialojen palveluntuottajiksi. Sosiaalialan yrityksessä on jo lähtökohtaisesti erilainen tavoite kuin esimerkiksi puhtaasti myyntiin, kauppaan tai muun, ainoastaan voittoa tavoittelevan yrityksen toiminnassa ja tätä myötä myös johtamisessa voi olla erilaisia haasteita ja tarpeita. Sote-alan julkishallinnon puolen johtamisesta on jonkin verran tutkimuksia ja tietoa, mutta yrityspuolen johtamisesta vielä melko niukasti ja lähinnä terveystieteiden yhtiöiden kohdalta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastattelun keinoin sosiaalipalveluyritysten esimiesten omia kokemuksia ja ajatuksia sosiaalialan johtamisesta ja sen haasteista. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten sosiaalialan johtajiksi päädytään?
2. Mitä erityispiirteitä ja haasteita sosiaalialan yritysjohtamisessa ja esimiestyössä voidaan nähdä?
3. Mitä taitoja tai ominaisuuksia vaaditaan sosiaalialan johtamisessa ja mitä kehittämistarpeita siinä nähdään?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluin, jotka nauhoitetaan ja analysoidaan sisällönanalyysin tavoin. Tutkimusta tehdessä huolehditaan haastateltavan anonymiteetistä niin, että tutkittavan yksityiset tiedot eivät tule tutkimuksessa esiin ja tutkimukseen osallistuminen ja haastattelukysymyksiin vastaaminen on tutkittavalle vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei tuoda esiin tietoa yrityksestä, jossa informantti toimii.

Haastattelut on tarkoitus tehdä huhtikuun 2019 loppuun mennessä ja päättötyö valmistuu viimeistään syksyllä 2019.

Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin ja toivon, että voisit olla osana opinnäytetyöni tekemistä tärkeässä haastateltavan roolissa.

Riikka Puntalo

Sosionomi YAMK -opiskelija Laurea AMK

riikka.puntalo@gmail.com

Liite 2: Taustatiedot ja haastattelurunko.

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### ESITIEDOT

Ikä: \_\_\_\_\_

Tehtävänimike: \_\_\_\_\_

Työntekijöiden määrä omassa organisaatiossa \_\_\_\_ kpl, joista informantin alaisia \_\_\_\_ kpl

Alan työkokemus vuosina \_\_\_\_ ,joista esimiestyössä \_\_\_\_ vuotta

Koulutus: \_\_\_\_\_

Oman työn jakautuminen prosentteina: (100 % jakaen intuitiivisesti alla oleviin vaihtoehtoihin)

asiakastyö	_____ %
markkinointi ja viestintä	_____ %
henkilöstöasiat	_____ %
neuvottelut ja palaverit	_____ %
suunnittelutyö	_____ %
muu mikä	_____ %

### Teema 1: JOHTAJAKSI PÄÄTYMINEN

Kuvaile työtäsi ja työkokemusta alalla/ ko. työpaikassa

Millainen urasuunnitelmasi on ollut tai onko sinulla ollut urasuunnitelmia?

Miten olet hakeutunut/ ajautunut tehtävään, jossa nyt toimit? Miten olet hakeutunut/ajautunut esimiestehtäviin, joissa olet toiminut aiemmin?

Mikä on kannustanut pyrkimään esimiestyöhön?

Mikä on motivoinut tekemään sosiaalialan esimiestyötä?

### Teema 2: SOSIAALIALAN YRITYSJOHTAMINEN

Mitä vaatimuksia sosiaalialan yrityksen johtamisessa tunnistat?

Mitä erityispiirteitä tunnistat sosiaalialan johtamisessa?

Miten nimenomaan yritysjohtaminen näkyy työssäsi?

Mitkä ovat suurimmat haasteet työssäsi?

Millaisena koet liikkumavarasi päätöksenteossa palvelutuotannon suhteen?

### Teema 3: ESIMESTYÖ SOSIAALIALALLA

Miten asiantuntijoiden johtaminen näkyy työssäsi?

Mitä haasteita johtaa sosiaalialan ammattilaisia?

Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi sosiaalialan työntekijöiden esimiehenä?

Mitä johtamisteorioita tunnistat omassa työssäsi?

Miten asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja vaatimukset näkyvät esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa?

Mikä on oma tapasi lähestyä henkilöstöjohtamista? Mitä pidät itse hyvänä esimiehenä?

### Teema 4: TULOKSELLISUUS JA EETTISYYS

Miten tuloksellisuuden vaatimukset näkyvät työssäsi

a) asiakasvaikuttavuuden näkökulmasta

b) taloudellisen tuloksellisuuden näkökulmasta?

Mitkä asiat luovat johtamiseen paineita?

Miten oma arvomaailmasi sopii yhteen sosiaalialan palvelutuotannon kanssa tai näkyykö siinä ristiriitoja?

Mitä eettisesti vaikeita ratkaisuja käsittelet usein? Esimerkkejä?

### Teema 5: VAHVUUDET JA KEHITTÄMINEN

Mikä on oma vahva osaamisesi johtamistaidoissa?

Mitä haluat kehittää?

Mitä kehittämistarpeita näet tärkeänä Sote-uudistusta silmällä pitäen?

Mitä sosiaalialan yritysjohtaminen vaatii?

### 6. MUUTA



