

Pirjo Manninen

**TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS SOSIAALIALALLA  
PERUSTURVAPALVELUISSA**

Fokusryhmähaastattelu lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehille

**TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS SOSIAALIALALLA  
PERUSTURVAPALVELUISSA**

Fokusryhmähaastattelu lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehille

Pirjo Manninen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2019  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen  
ja johtaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi sosiaali- ja terveysalan tutkinto-ohjelma, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

---

|                                      |  |            |        |
|--------------------------------------|--|------------|--------|
| Tekijä:                              | Pirjo Manninen   |            |        |
| Opinnäytetyön nimi:                  | Tulevaisuuden johtajuus sosiaalialalla perusturvapalveluissa – Fokusryhmähaastattelu lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehille |            |        |
| Työn ohjaaja:                        | TtT, yliopettaja Pirkko Sandelin ja TtT, yliopettaja Kirsi Koivunen  |            |        |
| Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: | Syky 2019  | Sivumäärä: | 88 + 3 |

---

Sosiaali- ja terveysalan uudistus on yksi kyseisen alan suurimmista palvelu- ja hallintorakennemuutoksista vuosikymmeniin. Sen pohjatyö on tehtävä huolellisesti, sillä vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Johtaminen ja esimiestyö ovat merkittävässä asemassa edistämään uudistuksen toteutumista. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä olivat aiheeseen liittyvät julkaisut, kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset. Tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina määriteltiin sosiaaliturvan ja sosiaalihuollon historian kehityskaari, johtaminen ja sen ulottuvuudet, osaamisen johtaminen ja sosiaalialan tulevaisuuden johtamisosaaminen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tutkimuskysymyksinä olivat: Millaisia kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehillä on sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa ja Millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Tulevaisuutta tarkasteltiin vuoteen 2030 saakka.

Tutkimusaineisto kerättiin erään kaupungin perusturvapalveluiden lähi- keski- ja ylimmän johdon neljältä esimiehellä fokusryhmähaastattelulla. Haastattelu nauhoitettiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen pääluokkaan, joita ovat Tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät, Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ja Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä osaaminen. Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan Tulevaisuuden johtajuutta haastavia tekijöitä ovat Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet, Muuttuva sosiaalityö ja Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus. Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevia tekijöitä ovat Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka, Työn ja työntekijöiden pysyvyys ja Esimiestyöhön saatava tuki. Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävää osaamista ovat Korkea eettinen osaaminen, Muutos- ja innovaatio-osaaminen, Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyö-osaaminen sekä Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen.

Tässä opinnäytetyössä tuotettua tietoa voivat hyödyntää tutkijat, kaupunki- ja kuntapäätäjät, koulutuksen suunnittelijat sekä perusturvapalveluiden asiakkaat. Tuloksia voidaan hyödyntää myös perusturvapalveluiden virkarakennemuutoksen suunnittelussa.

---

Asiasanat: sosiaaliala, perusturvapalvelut, esimies, tulevaisuuden johtamisosaaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

---

Author: Pirjo Manninen

Title of thesis: The Management of Tomorrow in Basic Welfare Services in Social Security

Supervisor(s): PhD, Principal Lecturer Pirkko Sandelin and Kirsi Koivunen PhD, Principal Lecturer

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019      Number of pages: 88 + 3

---

The reform of the social and health care field in Finland is one of the biggest service and administration reforms within that field in many decades. Its groundwork has to be carried out carefully, as the effects of the reform will reach a long way into the future. Management and supervisorship have a significant role in forwarding the realization of the reform. The theoretical framework of the present thesis comprised publications, literature and earlier publications related to the theme. As the theoretical starting point of the thesis, the concepts of management and know-how as well as the history of social security and social welfare were defined and described. In addition, the special features of management know-how needed in the future in social security were discussed.

The purpose of the present study was to investigate the empirical viewpoints of supervisors in top-level, middle-level and low-level management positions within basic welfare services in social security, concerning the know-how required of social services managers within the basic welfare services in the future. The research questions were: 1) what kind of empirical viewpoints do supervisors in top-level, middle-level and low-level management in social security have concerning the know-how required of social services managers within the basic welfare services in the future, and 2) what kind of factors are emphasized in these viewpoints? The scope of the contemplation encompassed the future up until the year 2030.

The research material was collected from four supervisors working in top-level, middle-level and low-level management positions within basic welfare services in an unnamed Finnish municipality, using the focus group interview method. The interview was recorded and analyzed using a grounded content analysis. The goal of the study was to make experts contemplate the needs for change within basic welfare services, demanded by the social and health care reform, as well as to produce information, provide ideas and give recommendations as to the management training and the development of management in social security.

The results of the study have been divided into three main categories: factors challenging the management of tomorrow, factors supporting the management of tomorrow, and the know-how required in social security in the future. According to the empirical viewpoints of the supervisors, factors challenging the management of tomorrow are the needs for change in society in general, the changes taking place in social security, and the availability of competent staff in social security. Factors supporting the management of tomorrow are personnel management, the stability of work and employees, and the support available for supervisorship. The know-how required in social security in the future includes high ethical know-how, the ability to cope with change, innovativeness, management know-how of tomorrow, and the ability to develop the concept of management in social security.

The information produced in this thesis can be utilized by researchers, decision-makers in the municipal level, education planners and the customers of basic welfare services. In addition, the results can be utilized in the planning of the reform concerning the reallocation of tasks in the various job positions within basic welfare services.

---

Keywords: social security, basic welfare services, supervisor, management know-how of tomorrow

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 7  |
| 2     | SOSIAALIALAN JOHTAJUUS NYT JA TULEVAISUUDESSA .....  | 9  |
| 2.1   | Sosiaalialan johtamisen tutkimus .....   | 9  |
| 2.2   | Sosiaaliturvan ja sosiaalihuollon historian kehityskaari .....   | 13 |
| 2.3   | Johtaminen ja sen ulottuvuudet .....   | 17 |
| 2.4   | Osaamisen johtaminen .....   | 18 |
| 2.5   | Näkökulmia sosiaalialan tulevaisuuden johtamisosaamiseen .....   | 19 |
| 2.5.1 | Johtamisosaaminen tulevaisuudessa perusturvapalveluissa .....  | 19 |
| 2.5.2 | Johtamisen etiikka .....   | 21 |
| 2.5.3 | Yhteiskunnalliset muutostarpeet sosiaalialalla .....   | 22 |
| 2.5.4 | Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen<br>perusturvapalveluissa .....  | 23 |
| 3     | TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....  | 26 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....  | 27 |
| 4.1   | Laadullinen tutkimus .....   | 27 |
| 4.2   | Tutkimukseen osallistujat .....  | 28 |
| 4.3   | Tutkimuksen aineiston keruu .....  | 29 |
| 4.4   | Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....   | 31 |
| 4.5   | Tutkimuksen vaiheiden luotettavuus ja tutkimusetiikka .....  | 33 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TULOKSET .....   | 36 |
| 5.1   | Sosiaalialan esimiesten kokemukseräisiä käsityksiä tulevaisuuden johtajuutta<br>haastavista tekijöistä perusturvapalveluissa ..... | 38 |
| 5.1.1 | Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet .....  | 38 |
| 5.1.2 | Muuttuva sosiaalityö .....   | 40 |
| 5.1.3 | Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus .....   | 42 |
| 5.2   | Sosiaalialan esimiesten käsityksiä sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevista<br>tekijöistä perusturvapalveluissa .....      | 44 |
| 5.2.1 | Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka .....  | 44 |
| 5.2.2 | Työn ja työntekijöiden pysyvyys .....  | 46 |
| 5.2.3 | Esimiestyöhön saatava tuki .....   | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.3   | Sosiaalialan esimiesten käsityksiä sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävästä johtamisosaamisesta perusturvapalveluissa ..... | 49 |
| 5.3.1 | Korkea eettinen osaaminen .....  | 49 |
| 5.3.2 | Johtamisosaaminen tulevaisuudessa.....   | 52 |
| 5.3.3 | Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen .....   | 54 |
| 5.3.4 | Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen.....  | 56 |
| 6     | POHDINTA .....   | 58 |
| 6.1   | Sosiaalialan esimiesten johtajuutta haastavien tekijöiden tarkastelua .....  | 58 |
| 6.2   | Sosiaalialan esimiesten johtajuutta tukevien tekijöiden tarkastelua .....  | 62 |
| 6.3   | Sosiaalialan esimiehiltä edellytettävän johtamisosaamisen tarkastelua .....  | 64 |
| 6.4   | Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua .....   | 69 |
| 6.5   | Tutkimuksen eettisten kysymysten tarkastelua .....   | 75 |
| 6.6   | Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....   | 77 |
|       | LÄHTEET .....  | 80 |
|       | LIITTEET .....   | 91 |

# 1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenien yhteiskunnalliset muutokset ovat olleet suuria muun muassa teknologian, talouden, politiikan, sekä sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin alalla. Muutokset, jatkuva muutoksessa eläminen ja yhä kiihtyvä kehittyminen ovat laittaneet uudistumiskykymme ajoittain koetukselle (Sydänmaanlakka 2009, 25–26). Mittavien muutosten ja toisiaan seuraavien uudistusten kohteena on parhaillaan myös Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä, jossa valmisteilla oleva sosiaali- ja terveystalouden uudistus on yksi kyseisen alan suurimmista palvelu- ja hallintorakennemuutoksista vuosikymmeniin. (Holli & Saloranta 2016, viitattu 3.12.2019.)

Sosiaali- ja terveystalouden keskeisimpiä osaamishaasteita tulevaisuudessa ovat osaamisen johtaminen, verkosto-osaaminen, moniammatillisuus, talousosaaminen, työn kehittämisen ja strategian tuntemus ja siihen liittyen organisatorinen osaaminen. Tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuvat toimintaa ohjaavan lainsäädännön tunteminen ja taito hyödyntää tutkimustietoa. (Huttunen 2013, 4, viitattu 3.12.2019.) Muuttuvassa toimintakentässä tärkeiksi kehittämiskohteiksi nousevat hoito- ja palveluketjut sekä prosessit, jotka ulottuvat erilaisten yksikkö-, hallinto- ja sektorirajojen yli, prosessien kehittäminen, kehittämistyön systemaattisuuden ja tuloksellisuuden parantaminen sekä vahvana henkilöstöjohtajana toimiminen (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, viitattu 3.12.2019).

Perusterveydenhuollon yksikön tehtävänä on antaa asiantuntemusta ja sovittaa yhteen alueellaan tehtävää tutkimusta, kehittämistä, täydennyskoulutusta, hoito- ja kuntoutusketjujen laatimista, huolehtia henkilöstötarpeen ennakoinnista sekä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja soveltuvin osin sosiaalitoimen yhteensovittamisesta. (Terveystalouslaki 30.12.2010/1326. 4. 35 §, viitattu 3.12.2019.) Perusterveydenhuollon yksikkö tekee yhteistyötä kaikkien alueen sosiaali- ja terveystalouksien järjestämisestä, tuottamisesta ja kehittämisestä vastaavien organisaatioiden sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tässä laaja-alaisessa kokonaisuudessa toimivat sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehet alati kasvavien osaamistarpeiden alla. Sosiaalialan johtajan työkenttä on moninainen ja työ vaatii laajaa tietämystä, vuorovaikutustaitoja, pitkäjännitteisyyttä, oma-aloitteisuutta, päätöksenteko- ja paineensietokykyä. Tehtäviin kuuluu tutkimus- ja kehittämistyötä, yhteiskunnallista vaikuttamista ja tiedottamista. Työssä on suuri vastuu yksilöä koskevien ja taloudellisesti merkittävien päätösten tekemisestä. (TE-palvelut 2019, viitattu 3.12.2019.)

Meneillään oleva sosiaali- ja terveystalvvelujen uudistus liittyy julkisen hallinnon reformiin, jonka tavoitteina on Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalvvelukeskus – ohjelmassa perustaa Suomeen laaja-alaisia sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksia. Näissä sosiaali- ja terveystalvveluiden käyttäjät saavat tarvitsemansa avun yhdellä yhteydenotolla. Ohjelman tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon toimintatapojen uudistaminen ja asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen. Tavoitteisiin sisältyvät yhdenvertaisten ja laadukkaiden palveluiden tarjoaminen kaikille suomalaisille, palvelujen parempi saatavuus ja hyvinvointierojen kaventaminen, ammattitaitoisen työvoiman saaminen sosiaali- ja terveystalvveluihin, huoltosuhde-erojen haasteisiin vastaaminen ja kustannuskasvun hillitseminen. (Soiaali- ja terveystalvveluministeriö 2019a, viitattu 2.12.2019.)

Tässä työssä käsitellään tulevaisuuden johtamista sosiaali-alan perusturvapalveluiden kontekstissa. Tutkimusaihe: Tulevaisuuden johtajuus sosiaali-alalla perusturvapalveluissa, oli työelämälähtöinen. Tutkimuksessa haastateltavina olivat erään kaupungin perusturvapalveluista sosiaali-alan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehet. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perusturvapalveluissa toimivien lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaali-alan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Aineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluna erään kaupungin sosiaalipalveluissa. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaali-alan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi. Tutkimuksesta saatu tieto hyödyttää tutkijoita, kaupunki- ja kuntapäätättäjiä, koulutuksen suunnittelijoita sekä perusterveydenhuollon asiakkaita. Tuloksia voidaan hyödyntää myös sosiaali-alan perusturvapalveluiden virkarakennuudistusten suunnittelussa.



## 2 SOSIAALIALAN JOHTAJUUS NYT JA TULEVAISUUDESSA

Tutkimuksen tietoperustassa luodaan aluksi katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksiin. Seuraavaksi ilmiötä tarkastellaan otsikoilla Sosiaaliturvan ja sosiaalihuollon historian kehityskaari, Johtaminen ja sen ulottuvuudet, Osaaminen käsitteenä ja Sosiaalialan tulevaisuuden johtamisosaaminen. Tietoperusta pohjautuu aiemmin tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen.

### 2.1 Sosiaalialan johtamisen tutkimus

Johtaminen ja johtajuus ovat olleet monien tutkimusten aiheina vuosikymmenten ajan. Aiheesta on laadittu lukuisia oppaita ja teorioita sekä kotimaassa että ulkomailla. Oman osansa ovat saaneet myös johtajan erilaisten taitojen ja ominaisuuksien luettelointi, johtamisteorioiden esittely, johtamisen etiikka ja hyvien käytäntöjen esittely. (Löf 2012, viitattu 3.12.2019) Suomessa sosiaalialan tutkimusta on tehty verraten vaatimattomasti ja usein johtamistutkimus on ollut osa laajempia tutkimuksia, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon työolosuhteita kartoittavissa tutkimuksissa tai laajojen kuntareformien arviointitutkimuksissa eri tieteenalojen piirissä (Pekkarinen 2010, viitattu 3.12.2019.)

Elina Pekkarinen (2010) on koonnut laadullisen tutkimuskatsauksen, jossa hän tarkastelee sosiaalialan johtamista 28 kotimaisessa ja 95 kansainvälisessä johtamistutkimuksessa vuosina 2000–2009. Tutkimusten teemoja olivat johtajuus muutoksessa, johtajuuden tavat ja tyyli, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, johtamisen koulutus, uusi julkisjohtaminen, moniammatillisuus, naisasia, vähemmistöasia sekä historia. Esimerkiksi johtajuus muutoksissa käsitellyissä tutkimuksissa havaittiin, että erityisiä paineita ja haasteita sosiaalialan johtamiselle asettavat käynnissä oleva sosioekonominen, lainsäädännöllinen ja kulttuurinen muutos. Johtajuuden muospaineita saattoi lisätä myös sosiaalipalvelukriittisyys. Uutta julkisjohtamista käsitellyissä tutkimuksissa todettiin, että uusi julkisjohtaminen lisää sosiaalialan johtajien talous- ja kustannustehokkuuspaineita, jonka epäillään heikentävän jaksamisen resursseja työntekijätasolla ja pahimmillaan johtavan konfliktihin johtajien ja alaisten välillä. Huolta kannettiin myös palvelujen sirpaloitumisesta sekä sosiaalityöntekijöiden tehtävän kaventumisesta hallinnollisen sopimuskulttuurin ja lainsäädännön tuntijaksi. Tehokkuutta ja vaikuttavuutta käsittelevät tutkimukset tuottivat erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin tuloksia. Niissä nousi esille myös tuloksellisuuden määrittelyn vaikeus ja tarkoituksenmu-

kaisten mittareiden puutteellisuus. Sosiaalialan johtamisessa työolosuhteiden erityisissä haasteissa nousi esille organisaation työtehtävien aiheuttamat erityisvaatimukset johtajan osaamiselle. Näitä olivat esimerkiksi lastensuojelutyössä asiakastilanteet, asiakkaiden suuri määrä ja työntekijöiden työssään kokema ahdistus ja epävarmuus tai vanhustenhuollossa sosiaali- ja terveystalvelujen rajan häilyvyys. Terveysthuoltopainotteinen sairaalaympäristö organisaatioineen muodosti erityisen haasteen sosiaalityön asiantuntija-asemalle. Lisäksi todettiin, että johtajan rooli työolosuhteiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäjänä on keskeinen ja tämän roolin vahvistamisesta toivottiin johtamiskoulutuksessa puututtavan. (Pekkarinen 2010, viitattu 3.12.2019.)

Niirasen (2004) mukaan Suomessa sosiaalialan johtamistehtäviin siirtyminen etenee perinteisesti pitkän työuran ja kokemuksen kautta ilman varsinaista johtamisen erikoistumiskoulutusta (Pekkarinen 2010, viitattu 3.12.2019). Johtamiskoulutusta koskevissa tutkimuksissa sosiaalityön koulutuksesta koettiin olevan paljon hyötyä henkilöstöjohtamisessa, mutta kustannustehokkuusvaatimusten lisääntyessä se todettiin riittämättömäksi sosiaalialan johtamiseen ja erillisen sosiaalialan johtamiskoulutuksen välttämättömyys tunnustettiin lukuisissa tutkimuksissa. (Pekkarinen 2010, viitattu 3.12.2019.)

Suomessa sosiaalialan johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon johtavuutta koskeviin tutkimuksiin verrattuna suhteellisen vähän. Pääosa sosiaalialan tutkimuksista on keskittynyt keski- tai ylempään johdon tutkimuksiin. Suomalaisista sosiaalialan johtajuustutkijoista on eräs aktiivisimmista, sosiaalilihallintotieteen uranuurtaja Vuokko Niiranen, joka tutki vuonna 1994 julkaistussa väitöskirjassaan sosiaalitoimen johtajuutta vapaakuntakokeiluun osallistuneissa kunnissa. Tutkimustulosten mukaan hän nimesi johtajatyypit perus-, markkina-, tulos-, muutos- ja prosessijohtajiksi, joista perusjohtajia esiintyi tutkimuksen mukaan johtajissa eniten. (Löf 2012, viitattu 3.12.2019.) Niiranen on julkaissut yli sata kotimaista tai kansainvälistä julkaisua (Itä-Suomen Yliopisto, viitattu 3.12.2019), joista yksi merkittävänä sosiaalialan johtamisen teoksena julkaistu kirja Johtaminen sosiaalialalla, yhdessä Riitta Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen kanssa. Teoksessa perehdytään sosiaalialan johtamisen erityisyyteen, ympäristöön ja talouteen, organisaatioon ja johtamisteorioihin, johtamisosaamiseen ja sen eettisyyteen sekä työyhteisön johtamiseen ja hybridijohtamiseen. Niirasen julkaisuissa on vahvasti esillä keski- ja ylempään johdon esimiesnäkökulma.

Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen ovat Kuntaliiton verkkojulkaisussa (2014) tutkineet johtajuutta muutoksissa. Teoksen aihealueet käsittelevät johtajia, kuntaorganisaatiota ja johtamista myllerryksessä, henkilöstövoimavarojen käyttöönottamista ja näiden alle sijoittuvia useita

eri tutkimuksia. Tutkimuksissa selvitetään esimerkiksi johtamisen vaativaa taitolajia kuntien muuttavassa toimintaympäristössä, sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteita sekä johtajan liikkumavarojen rajoja ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveyspalveluissa. (Niiranen, Joesnuu, Lammintakanen, Kerkkänen 2014, viitattu 3.12.2019.)

Lähijohtajuutta ovat tutkineet Reikko, Salonen & Uusitalo (2010) tutkimuksessaan ”Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla”. Tutkimuksessa luotiin kuvaa lähijohtajien asemasta ja tehtäväalueista, johtamiskäsityksistä sekä lähijohtajien työn edellyttämistä osaamisalueista sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimukset vahvistivat kuvaa lähijohtajien vaativasta esimiesasemasta. Lähijohtajille on tullut perinteisten perus- ja henkilöstöhallinnon tehtävien lisäksi uusia työtehtäviä, jotka lisäävät vastuuta strategisten linjausten ja toiminnan tuloksellisuuden toteutumisesta. Näiden rinnalla talousosaaminen ja lainsäädännön hallinta ovat lisääntyneet lähijohtajan työssä. (Reikko, Salonen & Uusitalo, viitattu 3.12.2019.)

Sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta on pro gradu –tutkielmassaan tutkinut Kaisa Löf (2012). Hän haastatteli erään suuren kaupungin sosiaalipalveluiden lähiesimiehiä ja selvitti, millaista sosiaalialan lähiesimiesten työ on käytännössä, miten asiantuntijuuden johtaminen, tuloksellisuus ja eettisyys vaikuttavat käytännön työhön ja miten lähiesimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin. Tutkimuksen mukaan sosiaalialan lähiesimiesten käytännön työ on monimuotoista ja laajaa osaamista edellyttävä tehtävä, jossa painottuvat asiantuntijuuden johtaminen ja lähiesimiesten substanssiosaaminen. Lähiesimiehet ovat päätyneet työtehtäviin osin kiinnostuksensa, mutta osin myös esimiestehtäviin ajautumisen seurauksena. Lähiesimiestyölle ovat tyypillisiä jatkuvat muutokset, niihin sopeutuminen ja laajoilta alueilta tulevat vaatimukset ja odotukset. Lähiesimiestyön tärkeiksi tehtäviksi nousevat asiakasnäkökulman työhyvinvoinnin ja työilmapiirin huomioiminen osana tuloksellisuutta, eettisyys korostuu asiakastyöhön liittyvänä tekijänä. Sosiaalialan lähiesimies nähdään käytännön asiantuntijana ja esimerkkinä, keskustelujen herättäjänä, ratkaisujen etsijänä ja työntekijöiden tukena ja turvana. (Löf 2012, viitattu 3.12.2019.)

Pernaa on gro gradu –tutkielmassaan tutkinut (2015) johtamisparadigmojen soveltuvuutta sosiaalialan johtamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Paradigmojen soveltuvuutta sosiaalityön johtamisen tutkittiin haastattelemalla kahta organisaation johtajaa. Teoreettiseen tarkasteluun sisältyivät seuraavat paradigmat: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuri- ja innovaatioteoriat. Tutkimuksen mukaan johtamisessa on havaitta-

vissa piirteitä tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan mukaisesta työn organisoinnista, tehokkuuden ja tuottavuuden korostamisesta, yhteistyön kehittämisestä sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamisesta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalialan johtajat työskentelevät myös paljon erilaisten innovaatioiden kanssa. (Pernaa 2015, viitattu 3.12.2019.)

Pro gradu- tutkielmassaan Luotonen (2018) on perehtynyt sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamiseen sosiaalityön johtamisen yhteydessä. Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, millaisena sosiaalialan johtajien tämänhetkinen substanssiosaaminen ja sen merkitys näyttäytyvät terveys- ja sosiaalityön parissa työskentelevien ja työskennelleiden johtajien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kaikilla sosiaalityötä johtavilla henkilöillä ei ollut sosiaalityöntekijän pätevyyttä, vaan johtajina toimii sekä sosiaalialan että terveydenhuoltoalan koulutuksen saaneita henkilöitä. Sosiaalityön ammatillinen ja hallinnollinen johtaminen saattoi olla eriytetty eri johtajille terveydenhuollon toimintaympäristössä, jolloin sosiaalityön ammatilliselle johtamiselle lainsäädännöllä asetetut vaatimukset täyttyvät. Sosiaalityöntekijöiden näkemys sosiaalityön johtajien substanssiosaamisen laadusta vaihteli paljon. Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisella on sosiaalityön johtamisessa merkitystä johdettavien ja johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta niin johtajan toimintakyvyn ja johtamisen sisällön, alaisten kokemusten kuin sosiaalityön tarjoamien palvelujen laadun kannalta. Substanssiosaamisella on positiivinen merkitys sosiaalityön johtamisessa ammatillisen tuen, osaamisen johtamisen, sosiaalityön asiantuntijuuden sisällöllisen määrittelyn ja aseman turvaamisen, toiminnan johtamisen, työhyvinvoinnin sekä johtajan ja johdettavan välisen suhteen laadun kannalta. Substanssiosaaminen antaa valmiuksia sekä ihmisten että toiminnan johtamiseen sosiaalityössä, muttei välttämättä yksistään ole riittävä tae johtamisen onnistumisesta. Substanssiosaamisen merkitys tulisi huomioida sosiaalityön johtamisessa entistä paremmin otettaessa huomioon sen potentiaali sosiaalityön johtamista rikastuttavana tekijänä. (Luotonen 2018, viitattu 3.12.2019.)

Sosiaalialan johtamisesta on tehty myösylemmässä ammattikorkeakoulussa tutkimuksia. Mikkola (2018) on kehittämishankkeessaan kuvannut millaisia haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset tuovat johtamisosaamiselle ja miten nykyinen ylempään ammattikorkeakoulun opetus vastaa tulevaisuuden johtamistarpeita. Tutkimustuloksien mukaan nykyinen ylempi ammattikorkeakoulu on jo nykyisellään tasokasta ja sitä on kyetty kehittämään muutosten mukana. Johtamisosaamisessa tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitoihin ja johtajien persoonalliseen osaamiseen. (Mikkola 2018, viitattu 3.12.2019.)

Pollari (2016) tutki esimiestyön mahdollisuuksia ja haasteita sosiaalialan työssä. Työssään hän selvitti, miten lähiesimiehet kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä ja miten he voivat omasta mielestään edistää alaistensa työhyvinvointia. Tutkimuksessa havaittiin, että lähiesimiehet olivat kiinnostuneita alaistensa työhyvinvoinnista; Arjen kohtaamiset ja aito läsnäolo lisäsivät hyvää työilmapiiriä. Haasteita toivat resurssivajeet, jatkuvat muutokset ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Tutkimuksen mukaan lähiesimiesten vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin on merkittävä ja lähiesimiehet ovatkin valmiita kehittämään ja edistämään työhyvinvoinnin lisäämistä. (Pollari 2016, viitattu 3.12.2019.)

Klinga, Hansson, Hansson, & Sachs (2016) tutkivat yhteisjohtajuutta sosiaali- ja terveystalouksissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa johtamistehtävän toteutumisen keskeisiä toimintaedellytyksiä. Keskeistä tutkimuksen mukaan oli, että johtajat ymmärtävät johtamistehtävän kollektiivisena toimintana. Hyvien käytänteiden jakaminen, kyky antaa ja ottaa vastaan tukea ja palautetta, auttoivat edistämään terveyden- ja sosiaalihuollon kestävästä yhteistyöjohtajuudesta. Tutkimuksen mukaan yhteisjohtamien myös edisti kestävästä johtamista ja tarjosi laajempaa osaamista ja yhteistä vastuuta palveluista. Heidän mukaan sosiaali- ja terveystalouksien integraatiota tulisi harkita ratkaisuksi kestävästä kehityksen edistämiseksi. (Klinga, Hansson, Hansson, & Sachs, 2016, viitattu 3.12.2019.)

Smith, Fowler-Davis, Nancarrow, Ariss & Enderby (2016) selvittivät systemaattisessa kirjallisuuskatsaustutkimuksessa todisteita tehokkaan johtajuuden luonteesta ammattien välisissä yhteiskunnallisissa konteksteissa. Tutkimuksen mukaan ammattien välisessä yhteistyössä tarvittavaa johtamisosaamista ovat esimerkiksi jaettu johtajuus, henkilökohtaiset ominaisuudet, tavoitteiden kohdistaminen, luovuus, innovaatio, viestintäosaaminen, yhteistyöhengen luominen, selkeä johtaminen ja suunnan asettaminen, monimuotoiset osaamistaidot sekä kliininen osaaminen ja asiantuntemus. (Smith, Fowler-Davis, Nancarrow, Ariss & Enderby 2016, viitattu 3.12.2019.)

## **2.2 Sosiaaliturvan ja sosiaalihuollon historian kehityskaari**

Sosiaalipolitiikalla tarkoitetaan suppeasti ajateltuna erilaisia etuuksia, kuten eläkettä, työttömyys- ja sairauspäivärahaa ja lapsilisää. Erilaisiin etuuksiin luetaan kuuluvaksi myös taloudellisia tukia,

kuten asumis-, toimeentulo-, opinto- ja hoitotuki sekä muita toimeentuloturvan muotoja. Usein sosiaalipolitiikkaan kuuluviksi mielletään myös julkisia palveluja, kuten päivähoito, omaishoidon tukeminen, sosiaalityö, lastensuojelu ja vammaispalvelut. Tätä tulkintaa vastaava termi on englannin kielessä social security eli sosiaaliturva. Sosiaalipolitiikan piiriin voidaan lukea kuuluviksi myös muun muassa terveyspolitiikka, aktiivinen työllistämispolitiikka ja asuntopolitiikka. Tälle vastaavana terminä englannin kielessä käytetään käsitettä social policy, joka sisältää myös koulutus- ja talouspolitiikan. Sosiaali-, koulutus- ja talouspolitiikkaa yhdistävä käsite on Suomessa yhteiskuntapolitiikka, jonka alle voi tosin kuulua muitakin politiikkalohkoja. (Kajanoja 2016, viitattu 2.12.2019.)

Sosiaalisesta turvallisuudesta huolehtiminen on ollut alkujaan perheen, suvun, kylän, ammattikunnan, seurakunnan tai kunnan vastuulla. Vuoden 1852 vaivaishoitoasetus edellytti ylenevän ja alenevan polven sukulaiset sekä sisarukset vastuullisiksi toistensa elatuksesta. Työnantajalla oli velvollisuus huolehtia pitkäaikaisen työntekijänsä elättämisestä aina työntekijän kuolemaan saakka. Sukulaisten tai työnantajan huolenpitovelvollisuus ei toiminut, jolloin alkoi kunnan auttamisvelvollisuus, joka koski alaikäisiä, työkyvyttömiä sairaita tai vanhuuden heikkoja. Asetuksen mukaan kunnan oli autettava ”hoidon ja tarpeen mukaisen elatuksen saamiseen”, joka tarkoitti lähinnä välttämättömiä elintarvikkeita, vaatetusta asuntoa ja sairaiden tarvitsemaa hoitoa. Lisäksi lapsille oli annettava mahdollisuus käydä koulua. (Kajanoja 2016, viitattu 2.12.2019)

Nykyisessä mielessä ymmärrettävä sosiaalipolitiikka alkoi teollistumisen myötä, jolloin kehitettiin sosiaalivakuutus. Aiemmin käytössä ollut turvarakenne ei ollut riittävä, sillä äkilliset tapaturmat, sairaus, töiden loppuminen tai perheenelättäjän kuolema saattoivat katkaista perheen palkkatulon, eikä aiemmin elatukseen velvoitettu sukukaan ollut huolehtimassa puutteenalaisista omaisistaan. Lakisääteinen sosiaalivakuutus käynnistyi Euroopassa 1800-luvun lopussa, jolloin Saksa otti käyttöön sairaus-, tapaturma- sekä vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutukset. Suomessa säädettiin pakollista tapaturmavakuutusta koskeva laki 1800-luvun lopulla, mutta laajamittaisen sosiaalivakuutuksen toteuttaminen tapahtui kuitenkin vasta 1960- ja 1970-luvuilla. (Kajanoja 2016, viitattu 2.12.2019.) Pienin askelin kehittyvän sosiaaliturvan ja sosiaalihuollon kehitystä hidasti Suomessa 1930-luvun talouslama ja vuosina 1939 – 1945 käyty toinen maailmansota (Helminen 2017, viitattu 2.12.2019).

Vuonna 1922 Suomessa tuli voimaan köyhäinhoitolaki, jonka seurauksena sosiaalihuolto (sosiaalityö) kohdistui köyhimpiin ja heikossa asemassa oleviin. Avun varaan joutuminen oli kuitenkin häpeällistä. Suomeen perustettiin kunnalliskoteja, työlaitoksia ja lastenkoteja (Helminen 2017, viitattu

2.12.2019). Vuosisadan alussa, aina 1930-luvun loppupuolelle saakka, eläke oli tuntematon etuus Suomessa. Ensimmäinen eläkelaki hyväksyttiin vuonna 1937. (Moilanen 2017, viitattu 2.12.2019) Äitiysavustuslaki puolestaan hyväksyttiin 1937. Valtion laajaa vastuuta sosiaaliturvasta ja sosiaalihuollosta korostettiin 1940-luvulla, jolloin tavoitteeksi otettiin toimeentulon vähimmäistason turvaaminen kansalaisille. Sosiaaliturvaa edistäviä uudistuksia olivat vuonna 1946 asetettu invalidihuoltolaki ja vuonna 1948 lapsilisäjärjestelmä, jonka tuli olla kaikille huoltajille tasaetuuksiin perustuva. Synnyttäneet äidit saivat oikeuden äitiysavustukseen vuonna 1949. (Helminen 2017, viitattu 2.12.2019).

Sairausvakuutusetuudesta keskusteltiin jo 1920-luvulla, mutta sen uudistus toteutettiin vasta vuonna 1964, koko kansan vakuutuksena. Vaikka etuusjärjestelmän luojana Suomi oli Euroopan viimeisten maiden joukossa, tuli sairausvakuutuksen kattavuudesta yksi maailman laajimmista koko kansaan kohdistuvana etuna. Etuuksien kuulumisesta kaikelle kansalle käytiin kovaa keskustelua maaseudun asukkaiden ja kaupungin palkansaajaväestön välillä. Samankaltaista keskustelua käytiin myös ansiosidonnaisista eläkkeistä ja kaikille suomalaisille suunnatusta kansaneläkkeestä. Poliittisten neuvottelujen seurauksena muodostui kaksi rinnakkaista järjestelmää, kun kansaneläke-etuuden rinnalle tuli 1960-luvulla ansiosidonnaisen työeläkejärjestelmä. (Moilanen 2017, viitattu 2.12.2019)

Etuuksien varaan joutumista pidettiin edelleen häpeällisenä, mutta vähitellen 1960-luvulla ajattelu-tapa muuttui, jolloin sosiaaliturva ymmärrettiin osaksi talouskasvua ja investointimahdollisuutena parempaan tulevaisuuteen. Sotien jällekenrakentamisvuosina eläkerahastojen merkitys konkretisoitui ja kansaneläkerahaston avulla saatiin kattava sähköverkosto koko maahan. Tämä mahdollisti puitteet teollistumiselle ja hyvinvoinnin kasvulle. Kolmas 1900-luvun merkittävistä sosiaaliturvan uudistuksista, työttömyysvakuutus, organisoitiin 1917 vuonna ammattiyhdistysten kautta, mutta järjestelmän kattavuus jäi vaatimattomaksi. (Moilanen 2017, viitattu 2.12.2019)

Työttömyysturva ulotettiin työntekijöille vuonna 1959, jolloin erilliset ammattiyhdistysliikkeiden hoitamamat työttömyyskassat huolehtivat työttömyysturvamaksuista. Päättäjät eivät päässeet sopuun Kansaneläkelaitoksen (KELA) roolista työttömyysturvanmaksajana, koska Kelan koettiin olevan maaseudun asukkaiden etuja ajava kaupunkilaisten kustannuksella. (Moilanen 2017, viitattu 2.12.2019.) Hyvinvointipalvelujen rakentuminen ajoittui 1970- ja 1980-luvuille, jolloin muun muassa vuonna 1973 vahvistettiin laki lasten päivähoitosta, vuonna 1977 laki kehitysvammaisten erityis-

huollosta, vuonna 1982 sosiaalihuoltolaki, vuonna 1983 lastensuojelulaki ja vuonna 1987 laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. (Helminen 2017, viitattu 2.12.2019.)

Suomalaisen hyvinvointivaltion kasvu hidastui 1980-luvun lopulla ja jopa taantui 1990-luvun lama-vuosina, jolloin julkista keskustelua väritti puhe ”Welfare-mix-mallista”. Tässä mallissa keskeisimpiä tuottajatahoja ovat valtio, kunnat, yksityiset palveluntuottajat sekä erilaisten järjestöjen muodostama kolmas sektori. (Helminen 2017, viitattu 2.12.2019.) Näiden rinnalle on nousemassa tai jopa jo noussut epävirallinen, neljäs sektori - kansalaisaktivismi, joka toimii ilman organisoidun järjestön taustatukea. Tälle sektorille luonteenomaisia piirteitä ovat aktiivisuus, sosiaalisen median hyödyntäminen ja ”tee se itse”- asenne. Kansalaistoiminnassa tämä näkyy aktiivisuutena muun muassa sosiaalisen median vertaisryhmien perustamisena, vaihtoehtosuunnitteluna, kaupunki- ja kyläaktivismina ja toisten auttamisena. (Viinamäki & Saari 2019, viitattu 2.12.2019.)

Suomessa on 2000-luvulla siirrytty kohti aktiivista sosiaalipolitiikkaa, jossa yksilön omatoimisuus ja vastuullisuus korostuvat. Lähes koko 2000-luvun ajan on myös valmisteltu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta, jossa viimeisimmän hallituksen asettamia päätavoitteita ovat palvelujen yhdenvertainen saatavuus ja oikea-aikaisuus, ennakoivan ja ehkäisevän työn painottaminen, palvelujen laadun ja vaikuttamisen kehittäminen, sosiaalipalvelujen yhteensovittaminen ja liittymäpintojen tarkastelu muihin palveluihin sekä kustannusten kasvun hillitseminen, kun yllä mainitut muut tavoitteet ovat toteutuneet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019a, viitattu 2.12.2019.) Sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen valmistumista odoteltaessa, on 2000-luvulla toteutettu lakiuudistuksia, sillä vuonna 2014 on voimaan tullut sosiaalihuoltolaki ja vuonna 2015 laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä. (Helminen 2017, viitattu 2.12.2019.) Kansaneläkelaitos on vahvistanut asemaansa vastuullisena perusturvalaitoksena, kun taas esimerkiksi kuntien etuuskäytäntöpäätöksissä on havaittu eroavaisuuksia. Tämän vuokis sekä yhtenevän ja tasa-arvoisen käytännön luomiseksi toimeentulotuen perusosan maksaminen siirrettiin Kelan vastuulle vuonna 2017. (Moilanen 2017, viitattu 2.12.2019.)



## 2.3 Johtaminen ja sen ulottuvuudet

Johtajuus on ollut yksi keskeisimpiä kehityksen kulmakiviä historian saatossa. Ihmiset ovat pyrkineet ymmärtämään sitä, kehittämään ja kehittymään siinä. Johtaminen käsitteenä on muokkautunut ihmisten tietämyksen ja maailmankatsomuksen avartumisen myötä. Siitä on tehty paljon tieteellistä tutkimusta, mutta johtamisesta keskusteleminen on jäänyt vähemmälle. (Juuti 2013; 25; Seeck 2012, 12.) Eri kirjoittajat määrittelevät johtamista eri tavalla, mutta yleisimmin johtamiseen liitetään toiminnan ja asioiden edistämisen näkökulma. Johtaminen on voitu määritellä toiminnaksi tai prosessiksi, jonka avulla pyritään saamaan eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksiköt henkilöstöineen toimimaan työorganisaatiossa yhteistoiminnassa ja yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. (Rissanen & Hujala 2017, 82–83, Juuti 2013, 23–24.)

Suomessa johtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat olleet 2010-luvulla, etenkin julkisella sektorilla, suurten odotusten kohteena. Johtaminen nähdään keinona saavuttaa asetetut tavoitteet. Sen odotetaan auttavan julkishallinnon leikkauksien ja suurten ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuvien haasteiden ratkaisussa. Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpainosta ja voimavaroja hyödynnetään ja kohdennetaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaisilla vastuualueilla työskentelevät henkilöt toimimaan työorganisaation arjessa yhteistoiminnallisesti ja yhteisiä tavoitteita kohti. Tarkoituksenmukaisesti kohdennetun johtamisen avulla parannetaan julkishallinnossa tehokkuutta ja laatua ja vähennetään byrokratiaa. (Seeck 2012, 12–13, 20; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–14.)

Johtamisen käsitteet erotetaan klassisesti ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Jako asia- ja prosessijohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) on hyödyllistä, mutta on silti muistettava, että nämä kuuluvat yhteen ja tukevat toisiaan. Molemmissa lähestytään johtamista omasta näkökulmastaan, mutta siitä huolimatta ne sisältävät vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Johtajuus ymmärretään uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämiseksi, asioiden johtamisella tavoitellaan järjestystä, pysyvyyttä ja vakautta. Jotta nämä lähestymistavat toimivat tehokkaasti samassa persoonassa, johtajassa ja esimiehessä, ne tarvitsevat toisiaan. (Lämsä & Päivike 2013, 207; Sydänmaanlakka 2004, 16–23.)

## 2.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tullut 2000- luvulla organisaatioiden ja esimiesten yleisesti omaksutuksi johtamisnäkökulmaksi (Juuti 2015, 87). Osaamista käsitteenä on määritelty monin eri tavoin. Se voi olla koko organisaation osaamista, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden sekä ryhmien olemassa olevasta ja potentiaalisesta osaamisesta. Osaamisella tarkoitetaan myös työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtilanteisiin. Osaaminen lisääntyy, kun sitä jaetaan, joten ryhmien ja verkostojen osaamiset ja tapa oppia, ovat tärkeitä osaamista lisääviä tekijöitä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 146; Viitala 2002, viitattu 4.12.2019.)

Osaaminen ja tieto ovat tärkeä menestystekijä organisaatiolle ja ne luovat perustan tavoitteiden saavuttamiselle. Vaikka osaamisen perustana on yksilöiden osaaminen, on se kokonaisuutena paljon muutakin. Osaamista voidaan kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tiedolla tarkoitetaan kussakin työssä tarvittavia tietoja, taitoon sisältyy kyky soveltaa käytännön tietoja sekä kykyä hyödyntää työssä tarvittavia työkaluja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tahto on halukkuutta työskennellä siinä organisaatiossa, tehtävässä ja tiimissä, jossa kulloinkin on. Tahtoon liitetään myös vahva uudistumis- ja kehittymishalukkuus. (Hyppänen 2013, 108.)

Organisaation toimintaa voidaan tarkastella tehtävänsä toteuttavana kokonaisuutena, jolloin erilaiset ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa: yksittäisellä työntekijällä on taitoja ja taidoista syntyy organisaation tiimeissä kyvykkyksiä, joista voidaan katsoa yhdessä syntyvän koko organisaation osaamista (Niiranen ym. 2010, 94; Viitala 2002, viitattu 4.12.2019). Muutoksesta ja jatkuvasta muutoksesta elämisestä on tullut pysyvä olotila, joka haastaa yksilön ja organisaation sopeutumiskykyä ja jatkuvaa uudistumista. Organisaation työmarkkinakelpoisuuden ja kilpailukykyyn vuoksi on opittava nopeasti uutta ja yksilöllä on oltava valmiuksia uusien työtehtävien, tietojen ja taitojen omaksumiseen. Uusiutuminen ja kilpailukykyisenä pysyminen edellyttävät kekseliäisyyttä ja uuden opiskelua. (Kauhanen 2012, 143–144.)

Osaamisen johtaminen on keskeinen haaste esimiestyössä. Hänen on kyettävä johtamaan työyksikössä toimintaa niin, että työntekijöiden yksilöllinen osaaminen voidaan hyödyntää koko organisaation eduksi, samalla innostaen, auttaen ja kannustaen työntekijöitä oppimaan uusia asioita nopeasti, tehokkaasti ja yhteisesti sovittuja tavoitteita kohti. Esimiehelle tämä kasvavaa haastetta, sillä organisaation kehittyminen syntyy yksilötason oppimisprosessin kautta. Osaamisen johtaminen on

siten työyhteisössä osaamisen edistämistä ja ylläpitoa yhteistä tavoitetta kohti. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät käytännön työssä kehittyneempinä toimintatapoina, ideoina, palveluina ja uusina innovaatioina ja lopulta kustannustehokkuutena. (Viitala 2002, viitattu 4.12.2019.)

## **2.5 Näkökulmia sosiaalialan tulevaisuuden johtamisosaamiseen**

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu perusturvapalveluiden sosiaalialan esimiehiltä tulevaisuudessa edellytettävää johtamisosaamista, niiden haasteita ja osaamista tukevia tekijöitä teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Alalukujen sisältö pohjautuu tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Tarkastelun kohteina olevat osa-alueet ovat Johtamisosaaminen tulevaisuudessa perusturvapalveluissa, Johtamisen etiikka, Yhteiskunnalliset muutostarpeet sosiaalialalla ja Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen perusturvapalveluissa.

### **2.5.1 Johtamisosaaminen tulevaisuudessa perusturvapalveluissa**

Tulevaisuus on yllätyksien, epävarmuuden ja monien askarruttavien uhkien aikaa, jota aiheuttavat teknologiset, globaalit taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset muutokset. Yllättävien epäjatkuvuuksien ja murrosten aika ja sen alla eläminen voivat olla yhtä lailla uhka kuin mahdollisuus. Tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, mutta sen ennakkointia edistää yksilön, tiimin ja koko organisaation herkyys ja taito löytää nykyisyydestä ja menneistä tulevaisuudelle uuden kasvun ideoita. (Lindh, Pohjola ym. 2018, 9; Sydänmaanlakka 2014, 19)

Sosiaalialan esimiehen työkenttä on moninainen, sillä hän auttaa kaikenikäisiä ihmisiä ja perheitä arjen ongelmissa ja kriisitilanteissa, toimien kunnan sosiaalitoimessa, kasvatus- ja perheneuvolassa, sairaalassa, mielenterveystoimistossa, kuntoutus-, päihde- tai kriminaalihuollon laitoksessa. Työ vaatii laajaa tietämystä, vuorovaikutustaitoja, pitkäjännitteisyyttä, oma-aloitteisuutta, päätöksenteko- ja paineensietokykyä. Tehtäviin kuuluu tutkimus- ja kehittämistyötä, yhteiskunnallista vaikuttamista ja tiedottamista. Hallinnollisissa tai johtavissa tehtävissä toimiva sosiaalialan johtaja suunnittelee, johtaa ja ohjaa sosiaali- ja terveystointa tai sen osa-alueita ja eri palveluja toimien yhteistyössä usean eri ammattiryhmän kanssa. Työssä on suuri vastuu yksilöä koskevien ja taloudellisesti merkittävien päätösten tekemisestä. (TE-palvelut 2019, viitattu 3.12.2019.)

Sosiaalialan johtaminen on nopeasti muuttuvaa ja monipuolista osaamista vaativa osamisalue. Alan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän hallinnan sekä kokonaisuuksien hallinnan lisäksi, siihen sisältyy strateginen johtaminen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtaminen. Johtamisen rinnalla käytetään johtajuus-käsitettä, kun pääpaino on johtamiseen liittyvillä prosesseilla, työyhteisön kokonaisuudella, työyhteisön toimintamalleissa tai yhteisöllisen vastuullisuuden tavoittelemisessa. Johtamiseen sisältyy varsinainen johtamistyö, kun taas johtajuudesta puhutaan silloin, kun kyseessä ovat johtamisprosessit, johtajana oleminen ja johtajan asema. Yksilölähtöisenä toimintana johtamisella ymmärretään ihmisiin kohdistuvaa vaikuttamista ja siihen liittyvää osaamista. (Niiranen ym. 2010, 13.) Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan sosiaalialalla perusturvapalveluissa toimivien lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten työtehtävien kokonaisuuksien ja perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää hallintaa, strategisen johtajuuden sekä henkilöstö- ja työyhteisöjohtajuuden hallintaa.

Tällä vuosisadalla johtajuutta muokkaavat yhteiskunnallinen vastuu, teknologia, tietotyö, globaali toimikenttä, kumppanuudet ja henkilöstön moninaisuus (Juuti 2013, 56). Organisaatioon kohdistuvat odotukset muuttuvat nopealla tahdilla, joten johtajan haasteena on rakentaa toimintaa niin, että henkilöstön avulla voidaan vastata odotuksiin muun muassa perusturvapalveluiden laadusta ja eettisistä kysymyksistä. Muutosten, niiden suunnittelun, toteutuksen ja johtamisen ja kehittämisen edessä ei johtajan työssä menestymiseksi riitä vain asiantuntijuus, vaan johtajan on organisaatiossa kyettävä kannustamaan ja tukemaan henkilöstöä. Hyväksyvyys, sopeutuvuus, sosiaalisuus ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tällöin hyödyksi. (Rissanen & Hujala 2017, 82–83; Hopen 2010, 8–9.) Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvien muutosten ohella myös johtaminen ja johtamisosaaminen ovat uudistusten edessä. Johtajuuden muutos tapahtuu yksilökeskeisestä johtamisesta yhteisölliseen suuntaan. Vastuun jakaantuessa organisaatiossa laajemmalle, itsemäärääminen lisääntyy. Johdon vastuulla on huolehtia uudistumisen ja tehokkuuden tasapainottamisesta ja ohjata muutoksessa suunnannäyttäjänä. (Hänninen 2014, 107-108.)

Esimiehenä ihminen ei ole koskaan valmis, jonka vuoksi johtamistaitoja tulee kehittää koko ajan. Hyvän johtamisen tunnistaa helposti, mutta sen tarkka määrittely on haastavaa. Tutkimusten mukaan johtamisen hyvyyden on kuitenkin todettu vaikuttavan niin organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen kuin työntekijöiden työlämän laatuun. Johtamistaitojen kehittäminen kuuluu osaksi työyhteisön kehittämistä. Esimies on keskeinen vaikuttaja, kun halutaan, että esimiehen toiminnat siirtyvät työyhteisölle menestystä tuottavaksi toiminnaksi. (Juuti 2016, 7–9.)

## 2.5.2 Johtamisen etiikka

Eettinen johtaminen mielletään tavallisesti johtajan toiminnaksi sekä häneen ja johtamiseen kohdistuviksi odotuksiksi (Niiranen ym. 2010, 121). Sosiaalialalla eetisen johtamisen merkistys ja arvo korostuvat, sillä sosiaalipalvelut ovat julkisilla varoilla tuotettavia palveluja, joiden keskeisenä palveluverkon yksikkönä on kunta ja sen vastuulla sosiaalipalvelujen tuottaminen. Sosiaalialan johtamisen haasteisiin liittyy vahvasti eettinen osaaminen, sillä johtajat ja esimiehet törmäävät työssään asiakastyön eettisiin ristiriitoihin ja itse johtamistyössään kohtaamiin eettisiin kysymyksiin ja haasteisiin. Yhtä lailla eettiset kysymykset nousevat tulevaisuuden johtajuudessa esille yhteiskunnallisten ja poliittisten vaatimusten ja rajoitusten rinnalla. Eettisyyden rinnalla ei ole kyse pelkästään hyvän tai pahan, oikean tai väärän asian tai toiminnan selvittämisestä tai ratkaisusta, vaan enemmänkin tasapainottelusta näiden ristiaallokossa. (Sinkkonen & Laulainen 2018, viitattu 3.12.2019.)

Eettistä päätöksentekoa on prosessoitu monin eri mallein. Sinkkosen ja Laulaisen (2019) esittelemässä ja James E. Restin (1986) luomassa mallissa on nimetty neljä eettisyyden elementtiä. Näitä ovat Moraalinen herkkyyys eli tilanteen määrittely, Moraalinen ajattelu ja päätöksenteko eli valittavissa olevista vaihtoehdoista oikeudenmukaisimman valitseminen, Moraalisten arvojen asettaminen muiden edelle eli eettiset toimintaohjeet ja Moraalinen selkäranka eli taito ja rohkeus toimia eettisten periaatteiden mukaisesti. Johtajan ja esimiehen päätöksiin sisältyy aina eettisiä ulottuvuuksia (Niiranen ym. 2010, 121). Johtajalla on oltava tilanneherkkyyttä ja vahvuutta jatkuvasti ja avoimesti tarkastella ulkopuolisin silmin omaa toimintaansa. (Sinkkonen & Laulainen 2018, viitattu 3.12.2019.)

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta (ETENE) julkaisussa "Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta, on tuonut esille tarpeen eettisestä pohdinnasta sekä terveyden- että sosiaalihuollon kesken. Kohdatessaan asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset näkevät hänen elämäntilanteensa joskus hyvinkin eri näkökulmista. Palveluntarjoajilla on kuitenkin yhteinen huolen aihe: mikä on oikein ja mikä on hyvää silloin, kun asiakkaan tarpeita tarkastellaan oikeudenmukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudessa. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella etiikan merkitystä yhteistyössä molempien ammattialojen kesken. Pohdinna antina voi olla uudenlainen ymmärrys tai varmistuminen siitä, etteivät arkirutiinit ole väistyneet eettiseltä perustaltaan. Eettistä osaamista voi ja tulee edistää monin eri tavoin tulevaisuuden johtamisessa. (Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta 2011, viitattu 3.12.2019.)

Vaikka sosiaalialan johtajalta odotetaan ammattijohtajan taitoja ja osaamista tehtävässään, on yhtä lailla tärkeää, että perustehtävää noudattaessaan, hän noudattaa siinä eettisyyttä ja toiminnalleen ominaisia arvoja (Niiranen ym. 2013, 5). Eettinen johtaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä, jossa johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa. Eettisen johtamisen kehittäminen ja vahvistaminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisemmin osana johtamista ja päätöksentekoa. Siinä ovat mukana niin työntekijät, kollegat ja asiakkaat kuin asianomaisten sidosryhmätkin. (Sinkkonen & Laulainen 2018, viitattu 3.12.2019.)

### **2.5.3 Yhteiskunnalliset muutostarpeet sosiaalialalla**

Viime vuosikymmenien yhteiskunnalliset muutokset ovat olleet suuria muun muassa teknologian, talouden, politiikan, sekä sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin alalla. Muutokset, jatkuva muutoksessa eläminen ja yhä kiihtyvä kehittyminen ovat laittaneet uudistumiskykymme ajoittain koetukselle (Sydänmaanlakka 2009, 25–26). Mittavien muutosten ja toisiaan seuraavien uudistusten kohteena on parhaillaan myös Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä, jossa valmisteilla oleva sosiaali- ja terveystalouden uudistus on yksi kyseisen alan suurimmista palvelu- ja hallintorakennemuutoksista vuosikymmeniin. (Holli & Saloranta 2016, viitattu 3.12.2019.)

Sosiaalialan johtamiseen liittyvät yhteiskunnallisten muutostarpeiden haasteet eivät siis ole uusi asia, sillä yhteiskunnallisia haasteita on todettu tapahtuvan jo vuosikymmenien ajan. Sinkkonen-Tolppi & Niiranen (2016, 13–16) ovat tutkimuksessaan todenneet yli kymmenen vuotta sitten kuntien sosiaalitoimen johtamiseen liittyvien odotusten kasvavan tulevaisuudessa, jolloin myös johtajuden osaamisvaatimukset muuttuvat. Yhteiskunnan ja sen toimintaympäristön nopea muutos korostaa nyt ennakkoinnin merkitystä, niin kaikessa muussakin, kuin päätöksenteossa. Ennakointia voidaan hyödyntää yhteisen tulevaisuudenkuvan rakentamisessa ammattilaisten ja päätöksentekijöiden kanssa. Näin toimien vahvistetaan organisaatioiden välistä yhteistyötä ja toiminnan yhteensovittamista, nostetaan uusia ajatuksia ja muutostrendejä kansalaisten, organisaatioiden ja yhteiskunnan eduksi, pitkän aikavälin päätöksenteon pohjaksi. (Hämäläinen 2006, viitattu 4.12.2019.)

Yhteiskunnallisina muutostekijöinä merkittäviä ovat väestön ikääntyminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, maahanmuutto ja digitalisaatio, joiden vuoksi sosiaalisiin ongelmiin vastaaminen ja niistä aiheutuvien palvelutarpeiden ratkaiseminen edellyttävät yhä monimuotoisempaa ja laaja-alaisem-

paa osaamista esimiehiltä. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2017, viitattu 4.12.) Eriarvoisuus ei ole ainoastaan globaali ongelma, vaan se on haaste myös Suomessa sosiaalisesti kestäväälle kehitykselle. Samoin se haastaa myös muun kestäväen kehitykseen toiminnan, sillä se ilmenee yhteiskunnassa useilla eri osa-alueilla. Eriarvoisuus lisää tuloeroja, aiheuttaa syrjäytymistä ja tulevaisuuden uskon heikkenemistä. Eriarvoistumista aiheuttavat tekijät voivat olla vuosien ajan kehittyneitä tai tulla äkillisesti vaikuttaen ihmisten hyvinvointiin, talouteen, työllisyyteen ja koko yhteiskuntarauhaan. (Valtioneuvoston kanslia 2019c, viitattu 4.12.2019.) Tässä muuttuvassa toimintaympäristössä toimivat sosiaalisen lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehet alati kasvavien osaamistarpeiden alla.

Väestön ikääntyminen on koko yhteiskunnassa huolen aiheena, sillä samalla, kun väestö ikääntyy, syntyvyys ei kasva sen rinnalla. Suomessa yhä useammassa kunnassa väestön ikärakenne painottuu työuransa loppupuolella oleviin tai sen jo ohittaneisiin, eikä tämä riitä taloudellisesti kestäväälle palveluiden järjestämiselle. Ikääntyneen väestön lisääntyvä osuus tuo näin ollen paineita perusturvapalveluihin sosiaali- ja terveydenhuoltomenojen kasvun myötä. (Valtioneuvosto 2019, viitattu 4.12.2019.)

Sosiaalihuollon sähköisten palvelujen tarjonta on todettu pirstaleiseksi lukuisten erilaisten sähköisten palvelujen osalta. Tämä nähdään uhkana osaamiselle sekä ja epätasa-arvona kansalaisille. Tulevaisuudessa nähdään tarvetta sähköisten palvelujen laajentamiselle. Samalla sähköisten palveluiden sisältöä olisi monipuolistettava ja saatavuutta lisättävä. Kaikille tulisi turvata palveluiden saatavuus esimerkiksi lisäämällä asiointipisteitä, laitteita ja yhteyksiä. Digitalisissa palveluissa asiointi ei ole kaikille kansalaisille yksinkertaista, joten monikanavaisen ja selkokielisen viestinnän lisäämistä tulisi kehittää. Palveluja tulisi tarjota myös ei-sähköisesti eli mahdollisuus tiedottamiseen myös kirjallisena, tulee edelleen mahdollistaa. Asiakasosallisuuden huomioiminen, myös digitaalisen viestinnän kehittämisessä, on kansalaisten, asiakkaiden ja asiantuntijoiden kesken tärkeää tulevaisuudessa. (Kauppila, Kiiski & Lehtonen 2018, viitattu 4.12.2019.)

#### **2.5.4 Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen perusturvapalveluissa**

Moniammatillisuus ja verkostoituminen eri ammattiryhmien kesken, ovat vastanneet sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tarpeeseen löytää uudenlaisia tapoja tehdä ja kehittää työtä, palvelujen laatua

ja tehokkuutta perusturvapalveluiden ja perusterveydenhuollon muuttuneissa toimintaympäristöissä. Korhosen (2019) mukaan moniammatillisten toimintatapojen omaksuminen osaksi perustyötä vaatii ammattiosaajilta uudenlaisen toimintakulttuurin oppimista. Moniammatillisten työryhmien toiminnassa on keskeistä eri asiantuntijaosaajien tiedoista ja taidoista muodostunut osaajajoukko, jonka vastuullisesti toimiessa syntyy organisaation vahvuus. Yhteistyön lähtökohtana on rajapinnoilla tapahtuva ammatillinen yhteistyö, jossa eri osaajilla on kyky ja halu toimia yli oman hallinnon rajan yli. (Korhonen 2019, viitattu 4.12.2019.)

Suomen palvelujärjestelmässä sosiaali- ja terveystalvveluja pidetään hyvin integroituneena verrattuna muihin Euroopan maihin. Vaatimukset integraation lisäämisestä ovat voimistuneet viime vuosikymmenien aikana ja uudistumispyrkimyksiä on perusteltu palvelujen päällekkäisyyksien ja palveluaukkojen poistamisella. Sosiaali- ja terveystalvvelujen integraatio parantaisi palvelujen laatua ja tehokkuutta puhumattakaan kustannustehokkuudesta etenkin paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden osalta. (Klinga ym. 2016; Zitting, Laulainen, Niiranen 2019; Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, viitattu 4.12.2019.)

Vertikaalisesta integraatiosta puhutaan, kun kysessä ovat palvelujärjestelmän eri tasot, kuten perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido tai perussosiaalityön ja erityissosiaalityön integraatio. Horisontaalinen integraatio on samalla hierargisella tasolla olevien yksikköjen integraatioa, esimerkiksi perusterveydenhuollon ja perustason sosiaalipalvelujen integraatioa. Sosiaali- ja terveystalvvelujen rakenteellinen integration ulottuminen ammattilais- ja asiakastasolle saakka edellyttää myös toiminnallisia uudistuksia. Tähän vaikuttavat kuitenkin eriävät lainsäädännöt sosiaali- ja terveystalvveluissa. Ne hankaloittavat tiedon kulkua siinä missä ammattilaisten heikko tietämyskin toisten asiantuntemuksesta ja rooleista asiakaspalveluprosessissa. Molemmilla ammattilaisilla on oma työssään käyttämä terminologia, jota toiset ammattilaiset eivät ehkä riittävästi ymmärrä. Lisäksi ammattialojen statuserot ja –hierarkiat voivat vaikeuttaa eri alojen yhteistyötä luoden siihen konflikteja ja jännitteitä. (Zitting ym. 2019; Luukkonen ym. 2016, viitattu 4.12.2019.) Tässä tutkimuksessa integraatiolla tarkoitetaan horisontaalista integraatiota eli perusterveydenhuollon ja perustason sosiaalityön verkostoitumis- ja moniammatillisen yhteistyön integraatiota.

Yksistään hallinnolliset ratkaisut eivät ole riittäviä sosiaali- ja terveystalvveluiden integration edistämiseksi, vaan johtamisella ja esimiestyöllä on kokonaisvaltainen vastuu suunnitelmien täytäntöönpanosta siten, että se saadaan ulottumaan asiakasrajapinnoille (Kokkonen, Mattila, Närhi & Puttonen 2018, 229) saakka ja siihen saadaan myös organisaation työntekijät sitoutumaan. (Klinga ym.



2016) Lähi- ja keskijohdon esimiehet ovat tehtävän toteuttamisessa vastuullisessa roolissa vie-  
mään strategian toteuttamisen käytännön tasolle työntekijöiden keskuuteen. Tämä haastaa heitä  
uudenlaiseen osaamiseen verrattuna tilanteeseen, jossa toimintaa vasta suunnitellaan. (Zitting ym.  
2016.)

Integraation sisäistäminen vaatii jokaiselta työntekijältä, esimieheltä ja johtajalta yhteistyötä edis-  
tävää asennetta ja omien ammatillisten hallintorajojen yli katsomista asiakkaan silmin. Integraa-  
tiota edistävä yhteistyö tähtää kokonaisuuksien hallintaan, jossa ammattilaisilla on oltava tiedossa  
organisaation tehtävät ja prosessit. Organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden luominen ja yl-  
läpitäminen edistävät integration syntymistä ja kaikkien näiden rinnalla tarvitaan hyviä viestintä- ja  
vuorovaikutustaitoja (Kokkonen ym. 2018, 246). Integraatiota edistävän johtajan tehtävänä on olla  
sitouttaaja ja motivoida työntekijöitä muutokseen, antaen myös palautetta työstä ja ristiriitatilantei-  
den tullessa tarttua ongelmiin mahdollisimman pian. Työhyvinvoinnin tukeminen ja substanssialan  
osaajien hyödyntäminen edistävät sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Zitting ym. 2016.)

Johtaminen on haasteellista tässä muuttuvassa ajassa, eikä kukaan voi yksin organisaation kehit-  
tämisoaamsita ja toimintaa ohjata ja johtaa, sillä menestykseen vaikuttavat monet tekijät. Johta-  
misen kehittäminen on jatkuva prosessi, jolla ei ole päätepistettä, sillä asioita voidaan tehdä aina  
vain paremmin ja paremmin. Kehittämisen tulee tähdätä siihen, että asiakaskeinen toiminta li-  
sääntyy. Parhaimmillaan johtaminen voi kehittyä jaetuksi johtajuudeksi, jolloin työyhteisön jäsenet  
omatoimisesti kehittävät toimintaansa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. (Juuti 2016, 151–157.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemukseräisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena on saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi.

Tutkimuksessa vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemukseräisiä käsityksiä sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehillä on sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa? Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka.
2. Millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemukseräisissä käsityksissä?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka on yksi tutkimustiedon menetelmä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista, luonnollisissa olosuhteissa hankittua tietoa ja aineistoa, joka on peräisin todellisista tilanteista. Laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on vähän tietoa, siitä halutaan saada syvälinen näkemys, luoda uusia teorioita tai oletuksia. (Kananen 2017; 32–33; Hirsjärvi 2009, 161; Kylmä & Juvakka 2007, 16.) Laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi, jossa erilaiset näkökulmat ja tulkinnat muotoutuvat tutkijan tietoisuudessa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen kohteina voivat olla ihmisten käsitykset, elämysmaailma ja ainutlaatuiset kokemukset, jolloin huomio on kokemuksellisissa ilmiöissä, näkökulmissa, merkityksissä ja näkemyksissä. (Denzin & Lincoln 2000, 4–7.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä pyritään saamaan ymmärrys. Tutkimuksen tekijä luo tutkimustaan syklisesti keräten aineistoa tarpeen mukaan ja samalla analysoi sitä tutkimusprosessin aikana. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuväline on tutkijakenttä itse, jolloin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa koko tutkimusprosessin ajan. Samoin tutkimustehtävä, teorian muodostus, aineistonkeruu ja analyysi kehittyvät tutkimuksen etenemisen myötä. Tutkijan täytyy pyrkiä ymmärtämään tutkimusta, jonka vuoksi sitä voidaan pitää tutkijalle myös oppimiskokemuksena. Laadullisen tutkimuksen prosessimaisuus selittyy tutkijan tarpeeseen ymmärtää tutkittavien näkemyksiä ilmiöstä tai hänen pyrkimykseen ymmärtää ihmisten käyttäytymistä todellisissa tilanteissa. (Kananen 2017, 52–53; Kylmä & Juvakka 2007, 22–23.)

Laadullinen tutkimusote sopii tässä tutkittavaan ilmiöön eli perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemukseräisten käsitysten kuvailemiseen siitä, millaista johtajuutta sosiaalialalla tarvitaan tulevaisuudessa, sillä laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Kylmä & Juvakka 2007, 22–23, 59.)

## 4.2 Tutkimukseen osallistujat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Siitä käytetään myös nimeä ihmistieteellinen tutkimus, jossa ihminen johdattaa tutkijaa siihen elämysmaailmaan, josta saadaan tietoa ihmisten käsityksistä ja kokemusmaailmasta laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti tarkoituksenmukainen tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi on merkityksellistä, että osallistujiksi pyydetään sellaisia ihmisiä, joilla on käsityksiä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä kokemusta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018; 16, 98–99.)

Tähän tutkimukseen haastateltiin neljää asiantuntijaa, joilla oli mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus tehtiin erään kaupungin perusturvapalveluissa toimivien sosiaalialan esimiesten pyynnöstä ja sen aineisto kerättiin saman organisaation lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehiltä. Tutkimukseen pyydetty asiantuntijat olivat työskennelleet 9 – 30 vuotta sosiaalialalla ja 3 – 30 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä. Kaikki fokusryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti oman ammattitaitonsa ylläpitämiseen ja kehittämiseen organisaation sisäisten ja ulkopuolisten täydennyskoulutusten avulla.

Tutkimuslupa haettiin kaupungin perusturvajohtajalta. Haastateltaviin oltiin yhteydessä ennen haastattelua sekä puhelimitse että sähköpostitse. Yhteydenottojen tarkoituksena oli yhteistyössä sosiaalialan esimiesten kanssa jäsentää ja selvittää tarpeita, ideoita sekä mahdollisia haasteita tutkimuksen toteuttamiselle. Kanasen (2017, 192) mukaan tutkimukseen suostuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja suostumuksen voi antaa joko suullisesti tai kirjallisesti. Tähän tutkimukseen haastateltavilta pyydettiin tietoon perustuva kirjallinen suostumus fokusryhmähaastatteluun osallistumisesta (liite 1). Haastateltavat saivat tiedon siitä, että heidän henkilöllisyytensä pysyy salassa koko tutkimuksen ajan ja he voivat millään tahansa keskeyttää osallistumisensa ilman seuraamuksia.

### 4.3 Tutkimuksen aineiston keruu

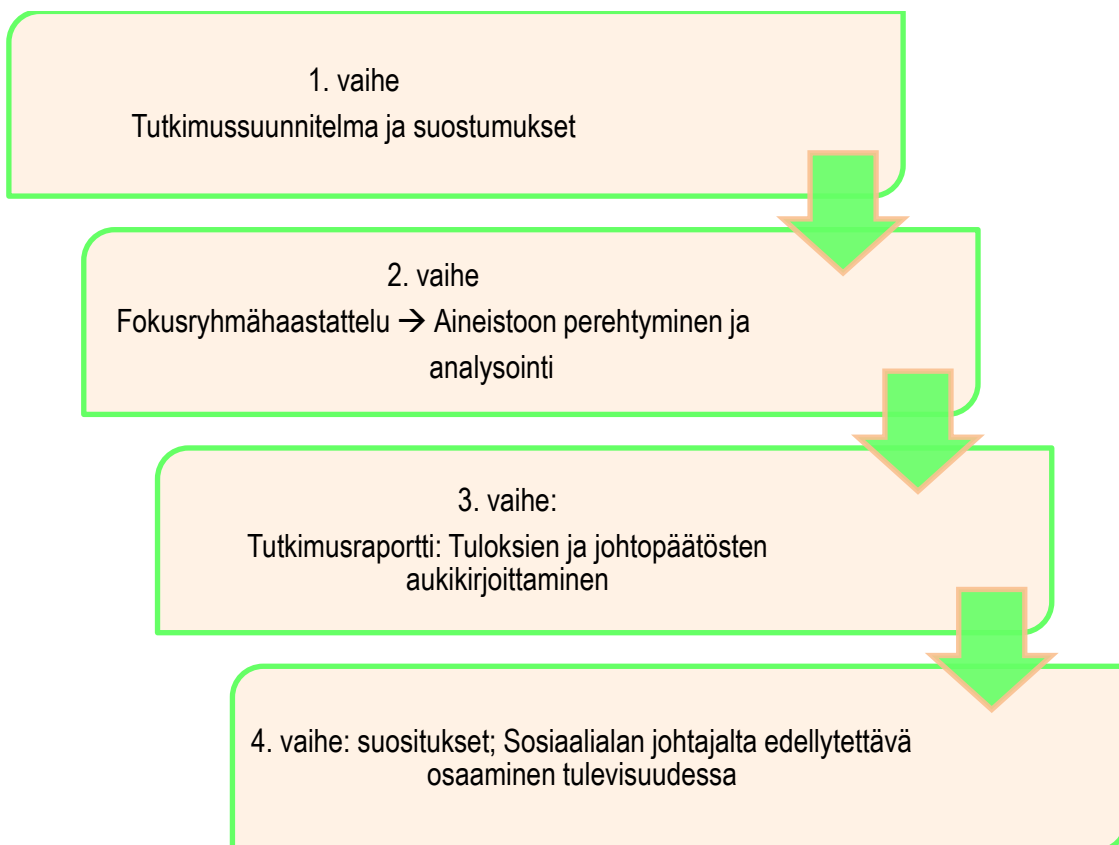
Laadullisessa tutkimuksessa tavallisimmat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä vuoropuhelua tiedonantajan kanssa. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja aiheet haastateltaville jo ennakkoon. Haastattelun eduksi lasketaan myös se, että haastattelija voi toimia samanaikaisesti havainnoitsijana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84; Kylmä & Juvakka 2007, 64.)

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Haastattelijan tehtävänä on mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen. Näin toimien haastateltavalta saadaan tutkittavasta ilmiöstä esille omakohtaisia kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Fokusryhmähaastattelussa ryhmään pyydetään haastateltavat ennakkoon ja sen sopiva koko on 4 -10 henkilöä. Haastateltavat löytyvät usein yhden avainhenkilön kautta. Fokusryhmähaastattelun avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan monipuolinen ja rikas aineisto, jota ei olisi saatavissa muilla tutkimusmetodeilla. Haastattelut kestävät maksimissaan 45 minuuttia. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507, 1509-1510.) Haastattelun aikana haastateltavalla on mahdollisuus selventää ja syventää ilmaisemiaan kokemuseräisiä käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Etuna on myös se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen ja haastateltavien sallimalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari tai ryhmähaastatteluna. Näistä tehokkain tiedonkeruun muoto on ryhmähaastattelu, jolloin saadaan samanaikaisesti tietoja usealta eri henkilöltä. Ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella voi olla myönteisiä tai kielteisiä piirteitä. Ryhmä voi auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa ja muistinvaraisissa asioissa. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon ja siinä voi olla dominoivia yksilöitä, jotka ohjaavat keskustelua. Nämä seikat on huomioitava tulosten tulkinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. (Hirsjärvi ym. 2009 208.) Haastattelussa on tärkeää vapaa kontakti haastattelijan ja haastateltavien välillä, jonka vuoksi haastatelu paikan on hyvä olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin avoimella fokusryhmähaastattelulla, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville haastateltavien omakohtaisia kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Fokusryhmään pyydettiin haastateltavat ennakkoon ja heille annettiin myös tutkimuksen aihe ja haastattelukysymykset ennakkoon. Fokusryhmä koostui neljästä esimiehestä.

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin rauhallisessa paikassa perusturvapalveluiden tiloissa, haastateltaville tutussa ympäristössä työpäivän aluksi. Haastattelu nauhoitettiin kahdella nauhirilla äänitallenteen varmistamiseksi. Haastattelu kesti 45 minuuttia. Fokusryhmässä kaikki esimiehet tunsivat toisensa ja jokainen sai tuoda tutkittavasta ilmiöstä kokemuksiaan vapaamuotoisesti esille käyden vapaamuotoista vuoropuhelua ryhmän jäsenten kanssa ilman kenenkään dominoivaa keskustelua. Tutussa fokusryhmässä asiantuntijoiden käsitysten ja mielipiteiden esittäminen mahdollistui monipuolisesti, sillä ryhmän vapaan keskustelun myötä esille nousi kattavasti omakohtaisia kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. (Patton 1990, 335)



KUVIO 1. Tutkimuksen vaiheet

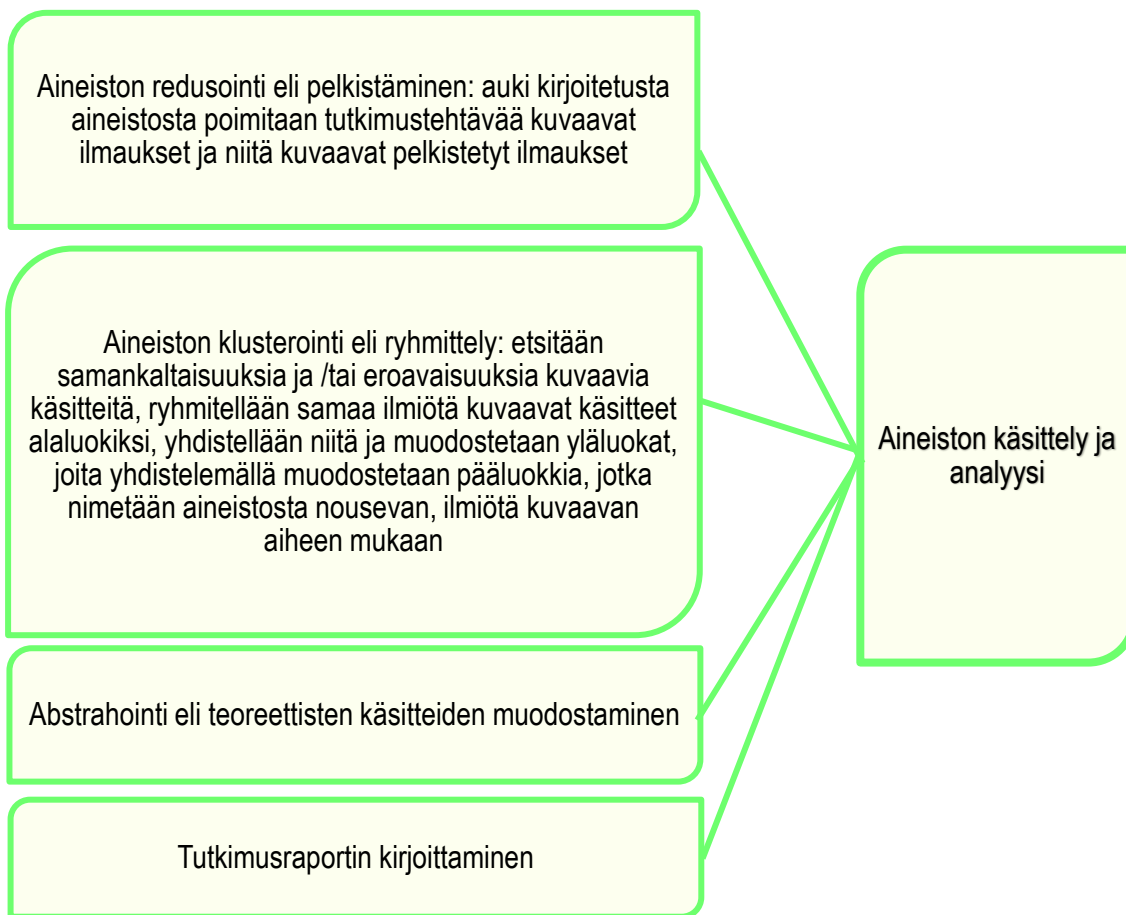
#### 4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittelyn litteroinnissa on eri tasoja ja tekniikoita. Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa eli eksaktissa litteroinnissa puhekieli litteroidaan sanatarkasti, samoin täytesanat, tauot ja niiden kesto kirjataan. Eksakti litterointi on hyödyllinen, kun halutaan analysoida asiasisällön lisäksi ilmaisuja tai keskustelijoiden välistä vuorovaikutusta. Yleiskielisessä litteroinnissa noudatetaan puhekieltä, jolloin tekstiin ei kirjata haastateltujen puheissa käyttämiä täytesanoja, toistoja, äännähdyksiä tai kesken jääneitä sanoja ja tavuja. Propositiotasolla kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös. (Kananen 2017, 134–135.) Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelun jälkeen äänitallenne kuunneltiin useaan kertaan ennen aineiston käsittelyä. Tämän jälkeen nauhalla oleva haastattelu litteroitiin vuorokauden sisällä, jolloin se oli tarkassa muistissa. Litterointimuotona käytettiin yleiskielistä litterointia, sillä analysoinnin kohteena oli puheen asiasisältö. Fokusryhmähaastattelusta tuli litteroitua tekstiä 26 sivua.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 114, 122) mukaan Miles`n ja Hubermanin (1994) luoma kvalitatiivisen aineiston analyysi voidaan kuvata karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon sisältyvät aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Kuviossa 1 on kuvattu aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheinen prosessi. Neljäntenä vaiheena myös tutkimusraportin tekstin laati-minen on sisällytetty aineiston käsittelyyn ja osaksi sisällön analyysiä.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on redusointi eli pelkistäminen, jolloin auki kirjoitetusta aineistosta poimitaan tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset siten, että niiden olennainen sisältö säilyy. Analyysin toisessa vaiheessa, klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja /tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja ryhmitellään samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet alaluokiksi. Sisällöllisesti samankaltaisia alaluokkia yhdistellään ja niistä muodostetaan yläluokat. Niin ylä- kuin alaluokkien tulee kattaa alle tulevien luokkien sisällöt eikä tutkimustulosten informaatioarvo saa kärsiä. Sisällönanalyysin kolmas vaihe liittyy osin pelkistämisen- ja ryhmittelyvaiheeseen, sillä siinä muodostetaan teoreettisia käsitteitä eli abstrahoidaan. Näiden kolmen vaiheen kautta rakennettu synteesi antaa vastauksen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi on tutkijan tulkintaa ja päättelyä, jossa hän etenee empiirisestä aineistosta kohti teoreettista käsitteellistämistä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–127; Kylmä & Juvakka 2012, 117–120.)

Tässä tutkimuksessa aineiston litteroinnin jälkeen teksti luettiin useita kertoja ja siihen perehdyttiin syvällisesti. Litteroidusta tekstistä poimittiin alkuperäiset ilmaisut, joista oli poistettu epäoleellisuudet. Näistä muodostettiin pelkistetyt, samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut teoreettisen merkityksen perusteella. Tutkimuskysymyksen ohjaamana samaa asiaa tarkoittavista pelkistyistä ilmaisuista johdettiin alaluokat. Samaan kategoriaan kuuluvista ilmaisuista johdetuista alaluokista tehtiin yläluokat. Lopuksi luokat yhdistettiin yhdistävään luokkaan, joka muodostettiin tutkimuksen tarkoituksesta. (kuvio 2.)



KUVIO 2. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysin tavoitteena on ilmiön laaja, mutta tiivistetty esittäminen, jonka tuloksena syntyy malleja, käsittekarttoja, -luokituksia tai -järjestelmiä. Aineistolähtöinen analyysi voi perustua induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn. Deduktiivista lähestymistapaa käytetään, jos tutkittavasta ilmiöstä on jo tietoa tai jos halutaan testata analyysirunkoa eri kontekstissa. Induktiivista lähestymistapaa käytetään, kun ei ole aikaisempaa tietoa ilmiöstä tai tieto on hajanaista. In-



duktiivisessa lähestymistavassa päättely tapahtuu aineistolähtöisesti, jolloin mielenkiinnon kohteena on itse ilmiö, haastateltavien näkökulma ja sen ymmärtäminen. Siinä tehdään havaintoja yksittäisistä tapauksista, luokitellaan haastattelussa esiin nousseet sanat ja ilmaisut niiden teoreettisen merkityksen perusteella ja edetään aineistosta käsitteelliseen kuvaukseen. Analyysissä ei tarvitse arvioida kaikkea tietoa, vaan siinä haetaan vastauksia tutkimustehtäviin ja tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuksen tutkimustehtävät voivat tarkentua vielä analyysin aikana. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166–167; Kylmä & Juvakka 2007; 112–113.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista lähestymistapaa, koska tutkimuksessa haettiin haastateltavien näkökulmaa ja heidän kokemusperäisiä käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen teoriakokonaisuus muodostettiin fokusryhmähaastattelun ja aineiston sisällönanalyysin jälkeen, jotta aiemmat havainnot, teoriat tai tietoperusta eivät ohjaa analyysiä (Kankkunen ym. 2013, 167).

#### **4.5 Tutkimuksen vaiheiden luotettavuus ja tutkimusetiikka**

Yksittäisessä tutkimuksessa on tärkeä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tällä on merkitystä tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta. Luotettavuuden arvioinnilla selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty yleisiä uusia tapoja luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavista käsitteistä on silti olemassa useanlaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa monenlaisia käännöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161.)

Eriksson ja Kovalainen (2008, 294–295) viittaavat Gubaan (1985), jonka mukaan luotettavuuden arviointina käytetään uskottavuutta (credibility), siirrettävyyttä (transferability), riippuvuutta / refleksiivisyyttä (reflexivity) ja vahvistettavuutta (dependability). Näiden katsotaan vastaavan paremmin kvalitatiivisen tutkimuksen filosofisia lähtökohtia. Uskottavuudella (credibility), tarkoitetaan sitä, että tutkija on perehtynyt tutkittuun aiheeseen ja tiedot ovat riittäviä väitteiden perustelemiseksi. Hän on myös luonut vahvoja, loogisia linkkejä havaintojen ja luokkien välillä ja materiaalin perusteella toinenkin tutkija voisi päästä suhteellisen lähelle samoja tulkintoja. Tutkijan vastuulla on osoittaa tutkimuksen tai sen osien ja muun tutkimuksen samankaltaisuus, joilla saadaan jonkinlainen yhteys tutkimuksen ja aiempien tulosten välille. Tällöin puhutaan siirrettävyydestä (transferability), jolla

tarkoitetaan myös sitä, että jonkinlainen samankaltaisuus löytyy muistakin tutkimuskonteksteista. Riippuvuudella / refleksisyydellä (reflexivity) tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavien periaattein. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen sekä yhtä lailla ymmärtäminen, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Hänen on oltava tietoinen omista arvoistaan, ennakkoluuloistaan ja etenkin omista tutkittavaa ilmiötä koskevista käsityksistään. Tutkijan on arvioitava, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. Hänen tulee myös pohtia tutkimuksensa luotettavuutta joikaista tekemäänsä valintaa vasten. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295; Eskola & Suoranta 2000, 209–211.)

Merkittävänä luotettavuuden arvioinnin tarkastelussa pidetään sitä, että tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan looginen, aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattu ja dokumentoitu riittävästi ja totudenmukaisesti. Tämä mahdollistaa tutkimuksessa tehtyjen ratkaisujen jäljittämisen ja arvioinnin, jolloin luotettavuuden arvoinnissa puhutaan tutkimuksen vahvistettavuudesta (dependability). Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut tulee avata ja perustella ja siten, että toinen tutkija voi seurata prosessiin kulkua pääpiirteittäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162–164; Kankkunen ym. 2013, 197–198; Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Kanasen (2017, 15) mukaan tutkimusaihe on tärkeä valita niin, että se tuottaa merkityksellisiä tuloksia, joita voidaan hyödyntää yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ja kehityksen edistämiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta.

Tutkimuksen luotettavuutta ja yhtäläisyyttä todellisuuteen on perusteltu tutkimusraportin tietoperustassa koko tutkimusprosessin osalta. Tutkijalla ei ole henkilökohtaisia tai taloudellisia sitoumuksia työpaikkaan eikä fokusryhmähaastattelun tiedonantajiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Tutkimuksessa on haluttu kunnioittaa tiedonantajien käsityksiä ilmiöstä haastatteluiden toteutuksessa ja aineiston analyysissä. Tutkimuksen tiedonantajat ovat lukeneet tutkimuksen tulokset ja vahvistaneet tutkijan tulokset ja tutkimustulokset ennen niiden julkaisua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.)

Osana tutkimusprosessiin kuuluu myös eettisyyden pohdinta, jota on hyvä käsitellä oman tutkimuksen kautta. Sisällöltään tutkimusetiikka on laaja käsite, johon ei sisälly pelkästään materiaaliin kokoaminen tai haastattelu, vaan tutkimusetiikka kulkee mukana koko prosessin ajan. Eettisen

pohdinnan kohteita ovat eettisyyteen vaikuttavat haasteet ja mahdollisten eteen tulevien ongelmien ratkaisut. Näitä tulee huomioida koko tutkimusprosessin ajan. (Kylmä & Juvakka 2007, 67, 137.)

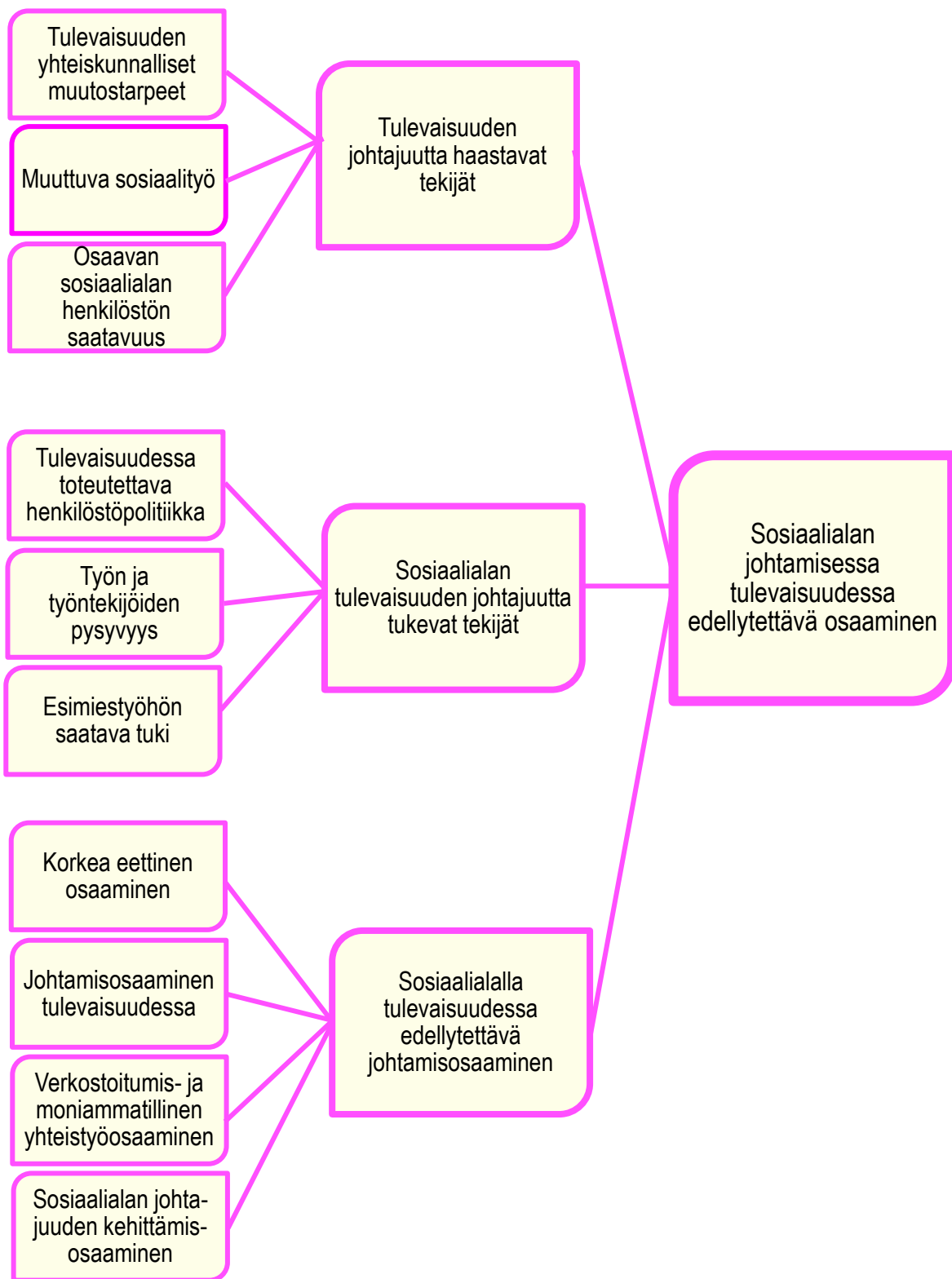
Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet hyvää tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä. Eettisesti hyväksyttävän, luotettavan ja tuloksiltaan uskottavan tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu muun muassa, että tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla: rehellisesti, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta vaalien niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuin tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulee huomioida ja kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä viitaten aiempiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla ja huomioida tietosuojaa koskevat kysymykset vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7, viitattu 5.9.2019)

Tutkijan vastuulla on tuntea yleiset tutkimuseettiset periaatteet ja toimia niiden mukaisesti. Ihmisen arvon kunnioittaminen toimii eettisesti hyvän tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuseettiikka kattaa tiedeyhteisön hyväksymät tiedonhankintatavat ja tutkimusmenetelmät, koejärjestelyt ja ihmisten itsemääräämisoikeuden toteutumisen. Myös tutkimuksesta informoimiseen ja tutkimusraportin kirjoittamiseen tulee kiinnittää huomiota (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27). Haastateltavalla tulee olla mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta. Hänen tulee tietää, että osallistumisen voi peruuttaa missä tahansa tutkimuksen tekemisen vaiheessa. Osallistujia tulee kohdella kunnioittavasti ja heidän yksityisyyttä ja henkilökohtaisia tietoja tulee suojella. Tutkimukseen osallistujalla on oikeus saada riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen aihepiiristä, osallistujista, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tutkimuksen osallistujille täytyy perustella, miksi tutkimukseen osallistuminen on tärkeää. Tutkimuksesta lisätietoa antavan henkilön yhteystiedot tulee olla haastateltavalla tiedossa (Kananen 2017, 191–193; Eriksson & Kovalainen 2008, 70.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Fokusryhmähaastattelun aineistosta muodostettiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla kolme pääluokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: 1) Tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät 2) Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ja 3) Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen.

Ensimmäiseen pääluokkaan analysoitiin kolme alaluokkaa, jotka nimettiin Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet, Muuttuva sosiaalityö ja Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus. Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät- pääluokkaan kuuluvat alaluokat: Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka, Työn ja työntekijöiden pysyvyys ja Esimiestyöhön saatava tuki. Neljä alaluokkaa: Korkea eettinen osaaminen, Johtamisosaaminen tulevaisuudessa, Muutos- ja innovaatio-osaaminen, Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen sekä Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen kuuluvat kolmanneen pääluokkaan. Kolme pääluokkaa alaluokkineen liitettiin yhdistävään luokkaan Sosiaalialan johtamisessa tulevaisuudessa edellytettävä osaaminen, joka nimi muodostettiin tutkimuksen tarkoituksesta (kuvio 3).



KUVIO 3. Sosiaalialan johtamisessa tulevaisuudessa edellytettävä osaaminen

## 5.1 Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä tulevaisuuden johtajuutta haastavista tekijöistä perusturvapalveluissa

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Aineiston analyysissä sosiaalialan esimiesten käsitykset tulevaisuuden johtajuutta haastavista tekijöistä perusturvapalveluissa on luokiteltu kolmeen alaluokkaan ja nimetty seuraavasti: Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet, Muuttuva sosiaalityö ja Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus. Tämän luvun jokaisen alaluvun alkuun on esitetty taulukot, joissa kuvataan alaluokkiin kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

### 5.1.1 Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet

Taulukossa 1. kuvataan tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät alaluokan tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 1. Alaluokan Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet pelkistetyt ilmaisut

| Pelkistetyt ilmaisut   | Alaluokka   |
|--|---|
| Valtakunnallinen muutospain<br>Sote-uudistus<br>Maakuntauudistus<br>Lähipalvelut perusturvapalveluissa<br>Toimintayksikön ja ympäristön kehittämistarpeet<br>Uudet lait ja asetukset<br>Muut säädökset | TULEVAISUUDEN<br>YHTEISKUNNALLISET<br>MUUTOSTARPEET |

Tulevaisuuden yhteiskunnallisena muutostarpeena koko valtakunnan tasolta tuleva muutospain sekä siihen liittyvät sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus sekä maakuntauudistus ovat keskeisiä tulevaisuuden johtajuutta haastavia tekijöitä perusturvapalveluissa. Epävarmuus meneillään ja tulossa olevien sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksien toteutumisesta ja aikatauluista on syönyt

koko uudistuksen uskottavuutta ja pitää sosiaalipalvelujen tarjoajia edelleen epävarmuudessa tulevaisuuden ja sosiaalialan lähipalveluiden suhteen. Yksistään valtakunnalliset sosiaali- ja terveysalan uudistukset eivät tuo haasteita sosiaalialalla tulevaisuuden johtajuudelle, vaan niiden sekä oman toimintayksikön ja -ympäristön kehittämistarpeiden lisäksi kaikkien palvelujen koetaan olevan murroksessa. Palvelujärjestelmän muutospainet ovat suuret, sillä rakenne- ja työnjakouudistuksen myötä haetaan säästöjä. Kuntien tehtävänä on kuitenkin edelleen turvata kuntalaisille monipuoliset, yksilölliset, laadukkaat ja vaikuttavat sosiaali-, terveys- ja hyvinvointipalvelut kaikissa elämäntilanteissa, joten lähipalvelujen pysyminen pienellä paikkakunnalla ja palvelujen saatavuuden järjestäminen tuovat perusturvapalveluissa haasteita tulevaisuuden johtajalle.

*Ainakin ihan ensimmäisenä tulee mieleen sote: millaisena sote-uudistus tulee ja millä tavalla se tulevaisuuteen ja tehtäväkenttään vaikuttaa?*

*Kun ajattelee sitä sotea, mikä ei tullutkaan, ja jonka piti tulla, kun siinä oli niin pitkään vattu niitä sote-keskuksia ja kaikkia muita, niin miten käy pienen kunnan palveluille.*

*Kun vuoteen 2030 tarkastellaan asiaa, niin meillä on aika lailla kaikki palvelut murroksessa: sote-yhdistymiset ja muut. Aiemmin on lähdetty vahvemmin siitä oman toimintayksikön ja -ympäristön kehittämistarpeesta, niin nyt muutospainet tulee valtakunnan tasolta.*

*Näiden muutosten myötä ei ole yksistään kunnilla järjestämisvastuu, vaan me ollaan myös palveluntuottajia eli mitä palveluja tänne sitten loppupeleissä jää kunnan tuotettavaksi.*

*Mitä lähipalveluja asiakkaalle saa ja mitkä menevät etäämmälle, niin kyllähän se on avian totta, että se muuttaa muotoaan.*

Esimiehen tulee tuntee sosiaalipalvelujen toimintaa ohjaavat lait, asetukset ja säädökset. Sosiaalipalveluja ohjaavaa lainsäädäntöä on paljon ja sosiaali- ja tereyspalvelu-uudistuksen hitaasta valmistelusta huolimatta aihepiirin lainsäädäntö on lisäksi kokenut suuria muutoksia viime vuosina. Laki- ja asetusmuutosten tahdissa pysyminen ja niiden käytäntöön saattaminen on esimiesten tehtävä. Käytännössä lakien toteuttamista haastaa heidän kokemusperäisten käsitysten mukaan lain laajakirjoinen monisäikeisyys ja toisaalta myös laaja tulkinnallisuus.

*Se, mitä omana toimintana kehitetään, mutta sitten mitä tämä maakuntauudistus mahdollisesti tuo tullessaan ja tietenkin näiden valtakunnallisten lakien ja asetusten sekä muiden säädösten läpivieminen ja toteuttaminen täällä kunnassa.*

*Lainsäädäntö on mennyt siihen suuntaan, että lain kirjo, jonka pohjalta me tehdään töitä, on monisäikeinen, siellä on paljon tulkinnallisuutta ja asiakkaiden tietoisuus on niin vahva, että monesti sitä miettii, että miten päästään siihen tavoitteeseen, että meillä on yhdenmukainen palveluja tuottava organisaatio niin täällä kuin saati sitten koko Oulun läänissä.*

## 5.1.2 Muuttuva sosiaalityö

Taulukossa 2. kuvataan tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät alaluokan muuttuva sosiaalityö pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 2. Alaluokan Muuttuva sosiaalityö pelkistetyt ilmaisut

| Pelkistetyt ilmaisut  | Alaluokka               |
|---|-------------------------|
| Työmäärä, vaativuus ja kuormittavuus heikentävät työhyvinvointia<br>Epävarmuus työn jatkuvuudesta lisää turvattomuuden tunnetta<br>Asiakkaiden lisääntynyt tietoisuus palveluista ja oikeuksistaan<br>Muistutuksien ja kanteluiden lisääntyminen<br>Mediajulkisuudessa vain asiakkaan näkökulma | MUUTTUVA<br>SOSIAALITYÖ |

Muuttuvan sosiaalityön monet ulottuvuudet ovat esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tulevaisuuden johtajuutta haastavia tekijöitä perusturvapalveluissa. Sosiaalialan työolot ja työssä koettu hyvinvointi vaikuttavat työssäjaksamiseen. Työn aiheuttamat vaatimukset, voimakas työn kuormittavuus, asiakastyön riittämättömät resurssit, työn aikapaineet ja työtehtävien suuri määrä, aiheuttavat lisävaatimuksia työssä selvitymiselle ja heikentävät työhyvinvointia sekä turvallisuuden tunnetta työssä.



*Sosiaalityössä, ja näissä palveluissa työ on entistä vaativampaa ja rankempaa ja yhdellä työntekijällä on työtehtäviä paljon ja aikaa vähän, ja koska työntekijöitä on vaikea saada, niin kaikki tämmöiset siihen työhyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen heijastuu.*

Nykypäivän työelämää kuvaavat epävarmuus ja vaihtuvuus. Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tulevaisuuden johtajuutta sosiaalialalla haastavatkin epävarmuutta tuova tulevaisuus ja sen myötä lisääntyvä turvattomuuden tunne. Esimiestyön näkökulmasta tilanteet, joissa tietoisuus muutoksista, tietoisuuden herättämistä huolista ja peloista ovat arjessa totta, ovat usein haastavia johtamistilanteita. Samoin ne aiheuttavat turvattomuuden tunnetta työntekijöille, heidän perheilleen ja läheisilleen.

*Semmoinen epävarmuus työn jatkuvuudessa tai näissä olosuhteissa, niin sitähan on läpi kaiken meillä nyky-yhteiskunnassa, että tavallaan se ei lisää sitä turvallisuuden tunnetta perheilläkään eli se epävarmuus näkyy kaiken kattavasti.*

Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisissä käsityksissä korostui asiakkaan asemaa, oikeuksia ja palveluja koskeva yleinen tietoisuus. Tästä huolimatta muistutusten ja kanteluiden määrät ovat alalla lisääntyneet. Toisaalta näitä pidettiin hyvinä asioina, sillä kun asioihin puututaan, voidaan toimintaa myös kehittää. Lisääntyneiden muistutusten ja kanteluiden määrä kuitenkin kasvattaa perusturvapalveluiden esimiesten työtaakkaa, eikä heillä ole aina mahdollisuutta valita sitä, kuinka paljon he voivat niihin osaltaan panostaa. Varjopuolena muistutusten ja kanteluiden määrän lisääntymisessä haasteensa tuo myös lisääntynyt mediajulkisuus, joka ei välttämättä näyttäytyä positiivisena julkisuutena sosiaalialalla.

Yleisesti julkiseen viestintään liittyviä sääntöjä sosiaalialalla ovat lait, joissa määritellään salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta, viranomaistoiminnan julkisuutta ja sananvapautta. Nämä rajoittavat mediassa esille nostettujen asioiden kommentoimista ja antavat useinmiten yksipuolisen kuvan käsiteltävästä aiheesta, koska sosiaalialan esimiehet eivät voi esimerkiksi vaitiolovelvollisuutensa vuoksi ottaa kantaa asiakasasioihin julkisuudessa. Tasapainottelu asiakaspalvelijan työssä ja mediajulkisuuden ristitulesa vie työltä aikaa, kuormittaa esimiehiä ja on tulevaisuuden johtajuutta haastava tekijä perusturvapalveluissa.

*Asiakkaat ovat tänä päivänä paljon valveutuneempia ja omista oikeuksistaan kiinni pitäviä. Kun on tietoisuus kaikista palveluista, mitä ois mahdollisuus saada, niin vaaditaan niitä palveluja, kun tietoisuus lisääntyy.*

*Asiakkaiden tietoisuus on vahvaa: muistutusten ja kanteluiden määrä on lisääntynyt jatkuvasti ja me käsitellään niitä asioita entistä enemmän tässä työssä. Monesti kantelut menevät sykleittäin, että vähän aikaa sitten se oli lastensuojelu ja nyt on ikäihmisten palvelut, joista kannellaan.*

*Media on myös yksi haaste, että miten sen kanssa osataan olla ja toimia. Julkisuudessa ei voi kommentoida esille nostettuja asioita kuin yleisellä tasolla, niin monesti se näkökulma on julkisuudessa yksipuoleinen.*

*Hyvähän se on, että asioihin tartutaan ja niitä nostetaan esille, mutta sitten meidän työn näkökulmasta se kuormittaa, kun se ei ole meidän määriteltävissä, minkä verran me siihen panostetaan. Ja meillä pitää siinä välissä osata toimia oikein median kanssa, kyllä sekin kuormittaa ja haastaa johtajuutta ja vie aikaa.*

### **5.1.3 Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus**

Taulukossa 3. kuvataan tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät alaluokan osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

*TAULUKKO 3. Alaluokan Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus pelkistetyt ilmaisut*

| <b>Pelkistetyt ilmaisut</b>   | <b>Alaluokka</b>                              |
|---|---|
| Osaavaan, pysyvään, hyvinvoivan ja sitoutuneen henkilöstön saatavuuteen liittyvät haastavat tekijät<br>Kilpailu osaavista henkilöstöstä eri organisaatioiden välillä<br>Sosiaalialan koulutuksen vetovoimaisuus | OSAAVAN SOSIAALIALAN<br>HENKILÖSTÖN SAATAVUUS |

Sosiaalialan esimiehet johtavat suuria henkilöstöryhmiä ja heidän osaamistaan. Esimiehet ovat avainhenkilöitä vetovoimaisen ja hyvinvoivan työympäristön rakentamisessa, mutta osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen liittyvät haasteet ovat tulevaisuuden johtajuudessa keskeisiä huolia. Samanaikaisesti, kun sosiaalialaa koskettavat rakenteelliset ja toiminnan organisointiin liittyvät muutokset, pula osaavasta työvoimasta hankaloittaa toiminnan kehittämistä ja vaikuttaa kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvointiin.

*Onko meillä tulevaisuudessa työntekijöitä ja mistä me saadaan osaavaa henkilökuntaa.*

*Kyllä se alkaa jo jotenkin tuolla meidän puolella näkyä, että ei tahdo saada väkeä, ja se on kyllä semmoinen suuri tulevaisuuden kysymys johtajalle.*

*Osaavista sijaisista on hirveä pula ja aina sitä miettii, että mistä niitä saada. Kun työntekijöitä on vaikea saada, niin se heijastuu muiden työntekijöiden hyvinvointiin.*

Sosiaalialan työvoiman tarve kasvaa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Samanaikaisesti, kun työelämään siirtyvät ikäluokat pienenevät vuosi vuodelta, eri organisaatiot käyvät kasvavaa kilpailua osaavan työvoiman saatavuudesta. Julkisen sektorin työvoimavolyymiä kaventaa myös se, että yksityissektorin osuus sosiaalialan palveluista lisääntyy. Esimiesten kokemuseräisten käsityksien mukaan työvoiman lisääminen yksityisten palveluntuottajien tarjoamissa palveluissa aiheuttaa myös osaltaan työntekijäpulaa julkisella sektorilla.

*Kyllähän me kisa käydään koko ajan osaavasta henkilökunnasta, kun on monta toimijaa alalla.*

*Yksityiset palveluntuottajat on lisääntyneet ja siellä on lisätty sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työpanosta, niin heitä menee sinne työmarkkinoille ja sekin vaikuttaa osittain siihen, että näihin kuntapuolen tehtäviin ei riitä hakijoita.*

Koulutetun työvoiman määrän puute on vain yksi osa työvoimahaastetta tulevaisuudessa, sillä koulutuksen vetovoimaisuuteenkin olisi panostettava, jotta hakijoita riittää alalle. Sosiaalialan koulutuksen vetovoimaisuuden ylläpitämisen haasteena on edistää työvoiman pysymistä alalla työhyvinvoinnin keinoin. Tämän ylläpitäminen edellyttää tulevaisuuden johtamisen vahvaa ja selkeästi määriteltä asemaa sekä erinomaista lähiesimiestyötä koulutetun henkilöstön osaamista hyödyntäen.

*Millä keinoin saadaan pysyvää henkilöstöä ja kun kehitetään toimintoja, niin jos meillä on hyvin vaihtuva henkilöstö, niin eihän ne toiminnotkaan kehity.*

*Henkilöstön hyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota, että miten siihen pystytään vaikuttamaan.*

*Eläköityminen on tosi kovaa, että sitäkin jo miettii, että onko tulijoita tälle alalle.*

## **5.2 Sosiaalialan esimiesten käsityksiä sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevista tekijöistä perusturvapalveluissa**

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Aineiston analyysissä sosiaalialan esimiesten käsityksiä tulevaisuuden johtajuutta tukevista tekijöistä perusturvapalveluissa on luokiteltu kolmeen alaluokkaan ja nimetty: Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka, Työn ja työntekijöiden pysyvyys ja Esimiestyöhön saatava tuki. Tämän luvun jokaisen alaluvun alkuun on esitetty taulukot, joissa kuvataan alaluokkiin kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

### **5.2.1 Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka**

Taulukossa 4. kuvataan sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät alaluokan tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 4. Alaluokan Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka pelkistetyt ilmaisut

| Pelkistetyt ilmaisut  | Alaluokka   |
|---|---|
| Koko kaupungin toteuttama henkilöstöpolitiikka<br>Turvallisuuden tunne töiden jatkumisesta<br>Työssäjaksamisen tukeminen<br>Hyvinvoivat työyhteisöt | TULEVAISUUDESSA<br>TOTEUTETTAVA<br>HENKILÖSTÖPOLITIikka |

Tulevaisuuden johtajuutta tukevana tekijänä sosiaalalan esimiesten kokemuksellissa käsityksissä nousi esille henkilöstöpolitiikka ja sen toteuttaminen. Tulevaisuudessa toteutettavalle henkilöstöpolitiikalle luo pohjan koko kaupungin toteuttama henkilöstöpolitiikka. Sen myötä saatu tuki ja arvostus työssäjaksamiselle luovat turvallisuuden tunteen henkilöstölle työn jatkumisesta. Henkilöstöpolitiikalla onkin keskeinen merkitys kunnille, sillä henkilöstö on niiden tärkein voimavara kunnan palvelutehtävän toteuttajina.

*Koko kaupungin toteuttama henkilöstöpolitiikka ja se, että miten sillä annetaan tukea ja arvoa työssäjaksamiselle ja sitä myötä turvallisuuden tunteelle työn jatkumisesta.*

Työvoiman vähentyessä ja henkilöstökilpailun lisääntyessä työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota yhä enemmän. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen, sillä se lisää työn tuottavuutta ja työntekijöiden sitoitumista työhön. Työilmapiiri on keskeinen osa työhyvinvointia. Positiivinen työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen myönteisesti. Huono ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja lisää työntekijöiden kokemaa stressiä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus ja voimavaroja toiminnan kehittämiseen.

*On haasteellista, kun on niin isoja nämä yksiköt, että miten me pystytään kannustamaan ja tukemaan niitä työntekijöitä, että heillä riittäis jaksamista siihen arkeen.*

*Kyllä se, että miten tulevaisuudessa johtamisella henkilöstön hyvinvointiin pystytään vaikuttamaan, niin kyllä se on se asia, joka sitoo henkilöstöä olemaan ja pysymään paikkakunnalla, jos työyhteisöt ovat hyvinvoivia.*

*Niin, se on sitä työssäjaksamsita ja se on kyllä semmoinen haaste, eikä se yksitään kos-  
teta sote-puolta, vaan koko kaupunkia.*

## 5.2.2 Työn ja työntekijöiden pysyvyys

Taulukossa 5. kuvataan sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät alaluokan työn ja työntekijöiden pysyvyys pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

*TAULUKKO 5. Alaluokan Työn ja työntekijöiden pysyvyys pelkistetyt ilmaisut*

| <b>Pelkistetyt ilmaisut</b>   | <b>Alaluokka</b>                      |
|---|---------------------------------------|
| Palkkapolitiikka<br>Sitoutunut henkilöstö muutosten toteuttajina<br>Palveluja keskittämällä substanssiosaamista | TYÖN JA<br>TYÖNTEKIJÖIDEN<br>PYSYVYYS |

Työehtosopimuksissa määritellään palkkauksen raamit, mutta palkkapolitiikalla ja erilaisilla palkki-  
oilla pyritään vaikuttamaan työpaikan kiinnostavuuteen tai pitämään olemassa oleva henkilöstö pal-  
veluksessa. Tulevaisuuden johtajuutta tukevana tekijänä työn ja työntekijöiden pysyvyyteen vaikut-  
tavat sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan palkkapolitiikka ja sitoutunut  
henkilöstö, joka edistää myös muutosten toteuttamista työyhteisössä.

Henkilöstön sitouttamiseen panostaminen kannattaa, sillä sitoutunut henkilöstö lisää yksilön työhy-  
vointia ja edistää organisaation toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Nopeasti muuttuva työ-  
elämä vaatii organisaatioilta nopeaa reagointi- ja muuntautumiskykyä. Sitoutunut henkilöstö kyke-  
nee havaitsemaan toiminnan muutostarpeita ja edistämään muutosten toteutumista. Ympäriällä ta-  
pahtuvista muutoksista tietoisena oleminen ja toiminnan ohjaaminen toivottuun suuntaan edellyt-  
tävät hyvää johtamista ja toimintaympäristön huomioivaa strategista suunnittelua. Suunnitelma-  
lisen johtamisen rinnalla koko organisaation henkilöstön toiminnalla on vaikutusta organisaation  
kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Henkilöstön halu havaita muutoksia, löytää ja omaksua uusia  
työtapoja, säilyttää innovatiivisuus ja into työtä kohtaan sekä mukautua työelämän muutoksiin,  
edellyttävät sitoutumista työnantajaan.

*Just tämä palkkapolitiikka ja se, millä saadaan houkutelua pysyvää henkilöstöä, koska se, että miten me kehitetään niitä palveluita, jos meillä on hyvin vaihtuva henkilöstö, niin ei ne toiminnotkaan kehity.*

*Sitoutunut henkilöstö vasta pystyy suunnittelemaan muutosta ja näkemään muutostarpeen ja sitoutuu toteuttamaan niitä muutoksia, eikä se työ jää vain suunnitteluasteelle, niin kuin jää, jos henkilöstö koko ajan vaihtuu.*

Pienen organisaation etu suurempiin kollegoihinsa verrattuna on toiminnan kokonaisuuden parempi hallittavuus. Kuitenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoon kohdistuvat talouden säästöpainot sekä kaupungistumisen myötä muuttunut asutusrakenne edellyttävät palvelujärjestelmän kehittämistä. Vaikka palveluja keskittämällä tavoitellaan myös kustannustehokkuuden parantamista, on tärkeää etsiä ratkaisuja, joissa kustannushyötyjen oheella pystytään yhä kattavammin vastaamaan myös muuttuviin palveluntarpeisiin lisäämättä alueellisia eroja palvelujen saatavuudessa ja aluekehityksessä. Esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan työn ja työntekijöiden pysyvyyttä voidaan edistää tuottamalla edelleen joitakin peruspalveluita, kuten kotihoitoa, kotisairaanhoidoa ja tehostettua palveluasumista kunnissa, kun taas palvelujen keskittämisen hyötynä saataisiin myös substanssiosaajia toteuttamaan osaa perusturvapalveluiden palvelukokonaisuuksista.

*Kaikkia palveluja ei tarvisi olla kaikilla paikkakunnilla, niinkuin esimerkiksi vuorohoitoa vois joku paikkakunta järjestää, mutta joitakin peruspalveluja, kuten kotihoito, kotisairaanhoido ja tehostettu palveluasuminenkin pitäis kuitenkin olla.*

*Joitakin toimintoja voisi keskittää siten, että niitä järjestäisi yksi paikkakunta ja siellä olisi ammattitaitoinen henkilökunta juuri siihen.*

### **5.2.3 Esimiestyöhön saatava tuki**

Taulukossa 6. kuvataan sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät alaluokan esimiestyöhön saatava tuki pelkistelyt ilmaiset, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 6. Alaluokan Esimiestyöhön saatava tuki pelkistetyt ilmaiset

| Pelkistetyt ilmaiset  | Alaluokka                        |
|---|----------------------------------|
| Isommassa organisaatiossa ammatillisempi hallintokoneisto<br>Esimiehinä ammattilaisten johdettavina<br>Nykyorganisaatiossa toiminnan joustavuus ja keskusteluyhteys | ESIMIESTYÖHÖN<br>SAATAVA<br>TUKI |

Jotta esimiehet voivat onnistua roolissaan, on tärkeää, että he saavat kollegiaalista kannustusta, tukea ja voimavaroja työlleen ylemmiltä esimiehiltä, johdolta ja päättäjiltä. Kollegiaalinen tuki on elintärkeää työyhteisön toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Esimiehen hyvinvointi heijastuu suoraan alaisten jaksamiseen työssä. Jos esimieheltä loppuu jaksaminen tai motivaatio, se vaikuttaa paitsi hänen omaan elämäänsä, myös työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan nykyisessä kunnallisessa päätöksenteossa ei ole itsetäanselvyyttä, että poliittisina päättäjinä olevilla kuntalaisilla on substanssiosaamista, kontaktia tai osaamista kaikilta aloilta siihen kenttätöihin, joiden päätöksentekoprosesseissa he ovat mukana. Organisaatioiden kasvaessa tulevaisuudessa johtajuuden tukena on ammatillisempi hallintokoneisto, joka on lähempänä esimiehiä, vaikka siinäkin olisi ylimmässä johdossa poliittisia päättäjiä.

*Jos sote toteutu ennen vuotta 2030, niin se, millaisessa hallintokoneistossa me nyt ollaan, kun ylintä päätäntävaltaa käyttää kunnanhallitus ja kunnanvaltuusto, jossa poliittiset päättäjät ovat kuntalaisia, eikä heillä välttämättä ole asiantuntijuutta, kontaktia tai substanssiosaamista tähän kenttätöihin ja kenttään, mitä he johtavat, niin sitten, kun mennään leveämmille harteille, niin tulee sitä ammatillisempaa hallintokoneistoa enemmän.*

*Kyllähän se tässä lähiesimiestyössä ja keskijohdossa näkyy sitten se, että me sitten vahvemmin siinä kohtaa pelataan ammattilaisten johdettavina, vaikka siellä ylimpänä oliskin poliittisista päättäjistä koostuva koneisto - eihän se poistu siitä, mutta menee vähän etäämmälle, jos mennään laajempiin hallinnollisiin organisaatioihin.*

Yleisesti voidaan ajatella, että julkiset organisaatiot muodostavat jo itsessään laajan verkoston, johon sisältyy useita toimintasektoreita ja palvelualueita. Näin varmasti suurissa kasvukeskuksissa



onkin, mutta tutkimuksessa haastateltujen sosiaalialan esimiesten kokemusten mukaan julkisessa, pienessä organisaatiossa on etuna toiminnan joustavuus ja keskusteluyhteys kaikkien toimijoiden kesken. Pienen organisaation vahvuuksia ovat toiminnan epämuodollisuus ja vaivattomuus. Esi- miesten ja työntekijöiden välinen viestintä on niissä usein mutkatonta, epävirallista ja nopeaa. Yh- dessä nämä mahdollistavat haastateltavien kokemusten mukaan työhön saatavan esimiehen tuen.

*Tällä hetkellä kuitenkin se keskusteluyhteys on optimaalista tässä hallintokoneistossa, niin meillä on kaiken tason toimijoiden kanssa keskusteluyhteys.*

*Niin, ja se on sillä tavalla hyvin, kun lähes kaikki on kasvotuttuja keskenään, ainakin ne toimijat, joiden kanssa toimitaan.*

### **5.3 Sosiaalialan esimiesten käsityksiä sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävästä joh- tamisosaamisesta perusturvapalveluissa**

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten koke- musperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perus- turvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistu- vien kokemusperäisissä käsityksissä. Aineiston analyysissä sosiaalialan esimiesten käsityksiä tu- levaisuudessa edellytettävästä johtamisosaamisesta perusturvapalveluissa on luokiteltu neljään alaluokkaan ja nimetty seuraavasti: Korkea eettinen osaaminen, Johtamisosaaminen tulevaisuu- dessa, Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen ja Sosiaalialan johtajuuden kehit- tämisosaaminen. Tämän luvun jokaisen alaluvun alkuun on esitetty taulukot, joissa kuvataan ala- luokkiin kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

#### **5.3.1 Korkea eettinen osaaminen**

Taulukossa 7. kuvataan sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen alaluokan korkea eettinen osaaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 7. Alaluokan Korkea eettinen osaaminen pelkistetyt ilmaisut

| Pelkistetyt ilmaisut  | Alaluokka                       |
|---|---------------------------------|
| Tiedon kulku asiakkaan kannalta<br>Tiedon kulussa ja tekemisissä päällekkäisyyksien välttäminen<br>Asiakaskirjausjärjestelmä kaikilla samanlainen ja tarpeenmukaisesti käytettävissä<br>Tekninen osaaminen<br>Asiakaspalvelu sosiaalialalla | KORKEA<br>EETTINEN<br>OSAAMINEN |

Erilaiset tietojärjestelmät ja niihin kirjaaminen ovat tärkeä osa sosiaalityötä perusturvapalveluissa. Asiakastietojärjestelmään kirjaaminen tuottaa asiakirjoja, jotka tukevat asiakkaan kokonaisvaltaista hoidon suunnittelua, toteutusta, arviointia ja hoidon jatkuvuutta. Asiakasta tarkoituksenmukaisesti palvelevaa tiedon kulkua sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten kesken edistää, jos asiakaskirjausjärjestelmä on kaikilla toimijoilla samanlainen ja kaikkien sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluja tuottavien tahojen tarpeenmukaisesti käytettävissä. Yhteisen asiakaskirjausjärjestelmän avulla voidaan välttyä päällekkäiseltä tekemiseltä, helpottaa asiakastietojen hakemista ja edistää hoidon kannalta tehokasta ja sujuvaa dokumentaatiota. Samanaikaisesti sillä nopeutetaan asiakasprosesseja ja lisätään asiakaslähtöisyyttä työskentelyyn.

*Sehän ois unelma, että meillä olis sellainen ohjelma, että kaikilla olis asiakaskirjausjärjestelmä samanlainen, että se kaikilla näkyis, mitä aiemmin on tehty ja tarvittu, ettei sitte ristiin rastiin tehdä samoja asioita.*

*Se, että tieto kulkee, päällekkäisyyksien välttäminen ja se kokonaisuuden hahmottaminen sen asiakkaan kannalta on tulevaisuudessakin tärkeää.*

*Ja tietenki se, että asiakaskirjausjärjestelmät olisivat kaikkien tarpeenmukaisesti käytettävissä yksinkertaisesti.*

Työelämän muutosvauhdin kiihtyessä myös työelämän osaamistarpeet muuttuvat ja esimiehiltä vaaditaan yhä aiempaa enemmän myös teknistä osaamista. Asiakasasiakirjojen laatiminen ja hyö-

dyntäminen ovat keskeisiä tehtäviä sosiaalialan työssä. Käytössä olevien järjestelmien tekninen osaaminen sujuvoittaa asiakastyötä ja parantaa siten asiakkaan saamaa palvelun laatua. Asiakastyön dokumentit sisältävät valtavan määrän informatiota ja oikean ja luotettavan tiedon saaminen asiakasasiakirjoista hankaloittaa käytännön työtä, jos asiakaskirjausjärjestelmät eivät ole kaikilla samanlaiset ja näin ollen keskustele keskenään. Sosiaalialan esimiesten kokemukseräisten käsityksien mukaan myös tekniseen osaamiseen liittyvät ongelmat, kuten ulkopuolelta tulevat uhat ja tekniikan toimimattomuus, johon he eivät toimillaan voi vaikuttaa, sisältyvät tulevaisuudessa edellytettävään johtamisosaamiseen ja haastavat tulevaisuuden johtajaa työssään.

*Vaikka pyrkimys on jossain kohtaa päästä siihen, että asiakaskirjausjärjestelmät olis kaikkien tarpeenmukaisesti käytettävissä, niin kuka pystyy enää tässä laajentuneessa ympäristössä hallitsemaan kaikkia teknisesti. Nyt me koko ajan törmätään siihen, että asiakaskirjausjärjestelmät kaatuvat tai on ongelmia niissä, eikä ne keskustele keskenään.*

*Kun kaikilla on ne omansa: pankilla, poliisilla, sosiaalityössä, niin se on meidän ongelmana tänä päivänä, että meidän ulkopuolelta tulee uhkia ja ongelmatilanteita, joita sitten pitää selvittää työssä ja saada ne pelittämään...että se on ainakin yks, joka haastaa meitä tulevaisuudessakin.*

Sosiaalihuollon palveluja tuottavat nykyään useat eri toimijat. Näistä kunnan vastuulla ovat sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut. Nykyisen palvelujärjestelmän uudistamistyössä yksi tärkeä tavoite on lisätä asiakaslähtöisyyttä, jolloin on kyse kansalaisten oikeuksien aiempaa vahvemmassa tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Asiakasosallisuus rakentuu palveluntarvitsijan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Sen käytännön toteutumisessa on kuitenkin edelleen haasteita, sillä työntekijät kamppailevat alati kasvavien velvollisuuksien, muutospaineiden ja epävarmuustekijöiden alla, jotka tuovat suorituskyky- ja toimintovaatimuksia. Palveluiden käyttäjien kokemusten ja mielipiteiden huomioimiseen tarvitaan työssä aikaa. Jotta lisääntyviltä muistutuksilta ja kanteluilta vältytään, tulee palvelunkäyttäjän saada tarvitsemansa palvelu ja tulla kohdatuksi ja kuulluksi asianmukaisesti asiakastyössä.

*Palvelujen tuottamisen haasteellisuus ja miten on kohdattu asiakas ja mikä on asiakkaan kokemus, miten on tullut kohdatuksi sosiaalipalveluissa, niin kyllähän se näkyy tämä haasteellisuus muistutusten ja kanteluiden määrän lisääntymisenä.*

### 5.3.2 Johtamisosaaminen tulevaisuudessa

Taulukossa 8. kuvataan sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen muutos- ja innovaatio-osaaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

*Taulukko 8 Alaluokan Johtamisosaaminen tulevaisuudessa pelkistetyt ilmaisut*

| Pelkistetyt ilmaisut  | Alaluokka                            |
|---|--------------------------------------|
| Kehittämisaamasta<br>Läpiajavaa muutososaamista<br>Muutosvalmiusosaamista<br>Muutosjohtajuusosaamista<br>Suunnitteluosaamista<br>Muutosten toteutusosaaminen<br>Työntekijöiden tukemisaamainen / kannustamis- ja<br>motivointiosaaminen<br>Laajojen kokonaisuuksien hallinnan osaamista<br>Yhteistyöosaamista | JOHTAMISOSAAMINEN<br>TULEVAISUUDESSA |

Tulevaisuudessa edellytettävässä johtamisosaamisessa ei pelkkä toimintojen sujuvuudesta huolehtiminen riitä, vaan muutos- ja kehittämisaamainen ovat keskeinen osa esimiehen työtä. Jatkuva uudistaminen ja kehittäminen sekä muuttuvissa tilanteissa eläminen ovat sosiaalialalla välttämättömiä, jotta kyetään vastaamaan kasvaviin perusturvapalveluiden asiakkaiden tarpeisiin ja tuleviin palvelu- ja rakenneuudistuksiin. Muutoksen johtaminen on keskeinen osa esimiehen työtä, jolloin johtamisella pyritään suunnittelemaan, ohjaamaan, toteuttamaan ja arvioimaan organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Arkipäivää tulevaisuuden johtajalle on, että organisaatiossa toiminnan muutokset vaativat häneltä jatkuvaa muutosvalmiusosaamista. Esimiehen tehtävä onkin muistaa ja muistuttaa läpiajavan muutososaamisen rinnalla, että muutos ei ole mahdollisista uhkista huolimatta lähtökohtaisesti huono asia, vaan muutostilanteisiin sisältyy aina myös uusia mahdollisuuksia, joita on osattava hyödyntää.

*Muutosjohtajuudessa ei pelkkä toimintojen johtaminen enää riitä, vaan täytyy olla siinä alituisessa muutosvalmiudessa.*

*Mitä tulevaisuudessa vaaditaan johtamiselta, niin se on jatkuvaa kehittämistä ja jatkuvan muutoksen läpiajamista. Meitä edellytetään kehittämään ja muuttamaan toimintoja ja meiltä johtajilta edellytetään sitä, että me ollaan siinä muutoskehittämisessä mukana suunnittelemassa.*

*Kyllähän se vahvemmin johtajuudelta vaaditaan muutosjohtajuutta tulevaisuudessa, kun kaikki palvelut aika lailla murroksessa, sote-yhdistymiset ja muut, niin tarvitaan muutosjohtajuutta.*

*Tulevaisuudessa meillä on yhdistymässä monta organisaatiota, niin miten me näiden yhdistymisten myötä sitten saadaan aikaseksi yhdenmukaiset toiminnot ja se asiakkaalle näkyvä työ pelittämään?*

Sosiaalialan työn kuormittavuus kasvaa koko ajan asiakasmäärien kasvaessa ja työvoimaresursien vähentyessä. Kuormittavuutta lisäävät työnkuvan muutokset ja tietoisuus muutoksista, joiden odotetaan kohta tapahtuvan. Esimiehillä on vastuullinen rooli muutoksen toteuttamisessa, sillä heidän tulee johtaa muutos konkreettiseksi tekemiseksi ja saada työyhteisö mukaan suunnittelemaan muutosta ja toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan johtamisosaamisessa tulevaisuudessa korostuukin työntekijöiden tukemis-, kannustamis- ja motivointiosaaminen. Organisaatiokokojen kasvaessa ei työntekijöiden tuen tarve esimieheltä vähene, vaan lähiesimiehen tulee olla työntekijöitä lähellä, voidakseen tarvittaessa olla tukena ja kannustajana työn kehittämisessä. Esimies voi tukea työntekijän motivoitumista, saaden heitä työskentelemään mahdollisimman laadukkaasti haastavissakin olosuhteissa, mutta itse työn ilo ja into työn tekemiseen syntyvät työntekijästä itsestään.

*Lähiesimies pitää olla aika lähellä kuitenkin, eikä voi olla hirveän kaukana, että se työnteko niinkö onnistuu ja siinä voi olla tukena työntekijöille.*

*Miten saadaan henkilöstö mukaan siihen suunnittelemaan muutosta ja innostumaan ja toteuttamaan myös niitä asetettuja tavoitteita?*

*Kun on niin isoja nämä yksiköt, niin miten pystyään kannustamaan ja tukemaan työntekijöitä, että heillä riittäisi myös semmoista jaksamista ja innovatiivista ja työtä kehittävää otetta siihen arkeen.*

Sosiaalialalla tulevaisuuden johtajalta edellytetään toimintojen hajaantuessa yhä laajempien kokonaisuuksien hallintaa ja yhteistyöosaamista organisaation monilla tasoilla, niin kenttätöitä tekevien työntekijöiden, lähi-, keski- ja ylimmän johdon kesken, kuin näiden ulkopuolellakin. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiva yhteistyö vaatii moniammatillista osaamista, jonka toiminnan tavoitteisiin luodaan toiveita kansalaisten palveluiden laadun kehittämisestä ja kustannusten hillitsemisestä tai jopa vähenemisestä. Yhteistyö tähtää yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja merkityksellisten asioiden tekemiseen moniammatillisessa ryhmässä paremmin kuin yksin. Esimiesten mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yhteistyötä tulisikin tulevaisuudessa kehittää yhä enemmän.

*Tulevaisuus haastaa johtajaa katsomaan yli sen oman hallinnon rajan ja toimimaan moniammatillisesti, niin kyllä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon yhteistyötä pitäis tulevaisuudessaakin pyrkiä kehittämään enemmän.*

*Meidän toiminnot ovat jo nyt vähän hajaantumassa, eikä me enää niin sanotusti samassa konttorissa toimita, niin sekin sitä johtajuutta muuttaa, että pitää laajoja kokonaisuuksia hallita ja kun me ollaan hajallaan.*

*Ihan sen toiminnan pyörittämisen näkökulmasta, että kun mennään siihen isompaan organisaatioon, tulee johtaminen sieltä etäämmältä ja hallinto ja sen tuki menevät kauemmaksi meistä, niin miten se ruohonjuuritason kenttätöitä tekevien, lähiesimiesten, keskijohdon ja sen ylemmän johdon välinen yhteys pelaa ja toimii.*

### **5.3.3 Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen**

Taulukossa 9. kuvataan sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 9. Alaluokan Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen pelkistetyt ilmaisut

| Pelkistetyt ilmaisut  | Alaluokka  |
|---|--|
| Yhteistyön kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon kesken<br>Moniammatillisen toiminnan kehittäminen<br>Rajapintayhteistyön kehittäminen<br>Palvelupakettien kehittäminen yhteistyössä | VERKOSTOITUMIS- JA<br>MONIAMMATILLINEN<br>YHTEISTYÖOSAAMINEN |

Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyö tulisi nähdä voimavarana asiakastyössä. Yhteistyön ja moniammatillisen toiminnan luomiseksi, toiminnan lähtökohtana täytyy olla halu palvella asiakasta mahdollisimman hyvällä tavalla, yhdistäen eri ammattikuntien vahvuudet. Moniammatillinen työ vaatii vastavuoroista keskustelua ja taitoa muodostaa eri ammattikuntien ja toimijoiden ajatuksista yhteisiä toimintatapoja ja –muotoja. Sosiaalialan asiakaskunnassa on paljon asiakkaita, joiden palvelun tarvetta ei kukaan erityisosaaja voi yksin hoitaa, vaan saadakse kokonaisvaltaisen avun, he tarvitsevat sekä sosiaali- että terveydenhuoltoalan palveluita. Rajapintayhteistyössä korostuu asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen toiminta ja yhteistyössä sen kehittäminen eri toimijoiden kesken. Vaikka esimiesten kokemukseräisten käsitysten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä tehdään perusturvapalveluissa jo nyt hyvin tiiviisti, nähdään sille kasvavaa tarvetta ja toiminnan tehostamiseen mahdollisuus.

*Rajapintayhteistyön kehittäminen ja sen johtaminen, jos ajatellaan asiaa palvelujen tarpeen näkökulmasta, että enää ei voida palvella joka luululla asiakasta, vaan se kokonaisuus ja miten me se rakennetaan ja ohjataan rakentamaan palvelupaketteja asiakkaan tarpeesta laajemmin.*

*Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon yhteistyötä pitäis tulevaisuudessa enempi pyrkiä kehittämään, koska kuitenkin meillä on aika samoja asiakkaita ja kun se tieto kulkee työntekijöiden välillä, niin silloin se asiakaskin saa sellaista palvelua, jota sillä hetkellä tarvitsee.*

*Kun mietitään näitä palveluita, niin mehän tehdään tälläkin hetkellä hyvin tiivistä yhteistyötä yli ammattirajojen ja tokihan sitä aina voidaan tehostaa ja pienemmillä paikkakunnilla se yleensä onnistuukin helpommin, kun ollaan tuttuja keskenään.*

#### 5.3.4 Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen

Taulukossa 10. kuvataan sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 10. Alaluokan Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen pelkistetyt ilmaisut.

| Pelkistetyt ilmaisut                       | Alaluokka           |
|--|---------------------|
| Lainsäädännön tuntemus                     | SOSIAALIALAN        |
| Taloudellinen osaaminen                    | JOHTAJUUDEN         |
| Innovatiivinen ote toiminnan kehittämiseen | KEHITTÄMISOSAAMINEN |

Tulevaisuuden johtamisosaamisessa edellytetään juridista osaamista, sillä toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset muuttavat sosiaalialalla tarvittavaa osaamista. Laissa määritellään sosiaalialan työntekijöiden erityisiä velvollisuuksia, jotka koskevat sosiaalihuollon lainsäädännön mukaisia tehtäviä, joissa käytetään merkittävää julkista valtaa esimerkiksi päätettäessä asiakkaiden oikeuksista erilaisten palveluiden ja etuuksien suhteen. Työn lähtökohtina ovat tärkeitä asiakkaiden asema ja oikeudet ja niiden toteutuminen, mutta lain kirjo, jonka pohjalta sosiaalialalla tehdään töitä ja palveluja järjestetään, on esimiesten kokemuksellisten käsityksien mukaan hyvin monisäikeinen eivätkä käytettävissä olevat taloudelliset resurssit palveluiden suhteen ja asiakkaiden palveluntarve aina kohtaa.

*Se lain kirjo, jonka pohjalta me tehdään töitä ja palveluja järjestetään, on monisäikeinen.*

*Budjetissa annetaan tietty summa rahaa ja kun peruspalvelutkin ovat lakisääteisiä, niin eivät ne mene yks yhteen, mitä kunnilta veloitetaan ja mitä meillä on rahaa käytettävissä.*



Taloudellisesti niukkojen resurssien hallinta on edelleen tärkeä johtamistyön ydinalue, jota tarvitaan talouden ja kustannustehokkaiden palvelujen johtamiseen. Sosiaalialan johtajien taloudellista osaamista tarvitaan myös varmistamaan riittävät sosiaalityön voimavarat sekä vastaamaan työn kehittämisestä ja johtamaan toimintaa, taloutta ja henkilöstä toimialueellaan asiakaslähtöisten, vaikuttavien, turvallisten ja kustannustehokkaiden palveluiden varmistamiseksi. Haasteensa näihin tuo kuitenkin se, että niin lakisääteisten kuin muidenkin palvelujen tuottaminen, yllätykselliset erikoissairaanhoidon menot, ostopalvelut ja hoitotarvikkeiden hinnat nousevat vuosi vuodelta. Esi- miehen tulee olla innovatiivinen keksijä, jotta hän onnistuu johtamaan työtä taloudellisesti haastavassa tilanteessa ja yhdessä henkilöstön kanssa vastaamaan lainsäädännön asettamiin vaatimuk- siin julkisen sektorin sosiaalipalveluista.

*Taloushan tuo aina omat haasteensa kaikkeen johtamiseen: kun palvelukenttä moninais- tuu, niin palvelujen tuottaminenkin kallistuu ja siinä pitää tasapainotella, että miten tuotet- taisiin ne palvelut, jotta raha riittäisi.*

*Taloutta rasittaa yllätykselliset menot, joita erikoissairaanhoidosta tulee ja niiden menojen arviointi on silkkää ennustamista ja vuosi jännityksessä elämistä, että menikö arvaus nii- den kulujen osalta oikein.*

*Talous on varmaan se, että sitä miettii, että mitähän kaikkea sitä keksis, että kustannuk- set ei nousis ja kyllä ne nousevat pakostakin, kun tuotteiden hinnat nousee ja palkat nou- sevat eli ei ne säästöt tule itsestään, vaikka henkilöstöä ei lisättäisi.*

*Hoitotarvikkeet kehittyvät koko ajan ja sen myötä niiden hinta nousee, samoin on kaikkien kokeiden kohdalla. Jostakin on pakko karsia ja se vaatii sitä innovatiivista otetta toiminnan kehittämiseen, jotta rahat riittäisi.*

*Omalla väellä ei saada kaikkeen lakisääteiseen palveluntarpeeseen vastattua, niin joudu- taan käyttämään ostopalveluja, jotka nekin maksavat.*

*Tulevaisuuden johtajat saa olla keksijöitä ja miettiä, että miten saadaan sillä niukalla talou- dellisella resurssilla tuotettua ne palvelut, mitä pitäisi tuottaa.*

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Tavoitteena oli saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin avoimella fokusryhmähaastattelulla erään kaupungin perusturvapalveluissa. Haastateltavat pyydettiin tutkimukseen ennakkoon ja heille annettiin myös tutkimuksen aihe ja haastattelukysymykset ennakkoon. Fokusryhmä koostui neljästä lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehestä. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin induktiivistä lähestymistapaa. Tutkimuksen teoriakokonaisuus muodostettiin fokusryhmähaastattelun ja aineiston sisällönanalyysin jälkeen, jotta aiemmat havainnot, teoriat tai tietoperusta eivät ohjaa analyysiä. Pääluokiksi muodostuivat Tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät, Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ja Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen. Seuraavissa alaluvuissa on tutkimustuloksia tarkasteltu aikaisempiin tutkimuksiin ja lähteisiin pohjautuen.

### 6.1 Sosiaalialan esimiesten johtajuutta haastavien tekijöiden tarkastelua

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Johtajuutta haastavien tekijöiden alaluokiksi muodostuivat Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet, Muuttuva sosiaalityö ja Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus.

Tulevaisuuden yhteiskunnallisena muutostarpeena koko valtakunnan tasolta tuleva muutospainetta sekä siihen liittyvät sosiaali- ja terveystalouden uudistus, maakuntauudistus, uudet lait, asetukset ja

muut säädökset ovat sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan keskeisiä tulevaisuuden johtajuutta haastavia tekijöitä perusturvapalveluissa. Kokemusperäisten käsitysten mukaan aiemmin kehittämistarpeet ovat lähteneet oman yksikön tarpeista, mutta nyt toiminnanohjaus pohjautuu pitkälti lakimuutoksiin ja haastaa johtajia huomioimaan kehittämistyötä lakiuudistusten ja –vaatimusten pohjalta. Perustuslaki, kuntalaki, kansanterveyslaki, kuntien kulttuuritoimintalaki, sosiaalihuoltolaki- ja terveydenhuoltolaki, ovat Suomessa keskeisimmät lait, joissa käsitellään hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamista ja hyvinvointijohtamista (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2019a, viitattu 23.11.2019). Näistä sosiaalihuoltolaki korostaa asiakkaan asemaa, osallisuutta ja hyvää kohtelua, eriarvoisuuden vähentämistä, yhdenvertaisten palvelujen turvaamista sekä yhteistyötä kunnan eri toimialojen, muiden toimijoiden ja sosiaalihuollon välillä (Sosiaalihuoltolaki 1. luku 1. §, 30.12.1301/2014, viitattu 23.11.2019).

Vuosia valmisteilla ollut sosiaali- ja terveysterveyspalvelu-uudistus keskeytettiin alkuvuodesta ja kuluvan vuoden lokakuussa Rinteen hallitus käynnisti Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-ohjelman, jossa painopiste on ihmisten tarpeiden kuuntelemisessa, ennaltaehkäisevässä työssä ja perustason palvelujen vahvistamisessa. Sosiaali- ja terveysterveyspalvelu-uudistusohjelman tarkoituksena on laaja-alaisten sosiaali- ja terveyskeskusten perustaminen, jotta palveluntarvitsijat saavat tarvitsemansa kokonaisvaltaisen avun yhdellä kontaktilla. Kehittämistyötä ohjaavat viisi päätavoitetta, joita ovat saatavuus, ennaltaehkäisy, laatu, yhteentoimivuus ja kustannukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019a, viitattu 2.12.2019.)

Näistä tarkemmin saatavuudella on tarkoitus parantaa palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja oikea-aikaisuutta, joten tätä tavoitetta vasten tarkasteltuna lähipalvelujen olemassaolo pienellä paikkakunnalla ei välttämättä muodostu uhkaksi. Toisaalta kuitenkin ohjelman muita tavoitteita ajatellen, siitä ei voi olla vakuuttunut, sillä kuten aiemmissakin sosiaali- ja terveysterveyspalvelujen uudistamisohjelmissa, niin tässäkin, on yhtenä päätavoitteena kustannusten kasvun hillitseminen, tosin vasta sitten, kun muihin tavoitteisiin on päästy. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019a, viitattu 2.12.2019.) Nähtäväksi jää, mitä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-ohjelmassa käytännössä tarkoittaa yhdenvertaisten palvelujen saatavuus suhteessa kustannusten hillitsemiseen, sillä palvelut voidaan tulkita yhdenvertaisesti tarjottaviksi, vaikka etäisyys niiden saatavuuteen kasvaisi nykyisestä ja terveysterveyspalveluja keskitettäisiin entistä laajempiin kokonaisuuksiin. Näin ollen sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta haastavat ja pitävät epä tietoisuudessa jatkossakin sosiaali- ja terveysterveyspalvelumuutokset ja niiden perustana olevat lakimuutokset.

Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan muuttuvan sosiaalityön monet ulottuvuudet ovat tulevaisuuden johtajuutta haastava tekijä perusturvapalveluissa. Työmäärä, työn vaativuus ja kuormittavuus ovat vuosi vuodelta kasvaneet ja sen rinnalla voimavaroja vievät henkilöstön kokema epävarmuus työn jatkuvuudesta ja siitä syntyvä turvattomuuden tunne. Toivottujen ja todellisten tehtävien välinen ristiriita vaikuttaa jaksamiseen ja työhyvinvointiin, lisäten ylikuormittumisen tunnetta, stressiä ja työuupumusta (Hämäläinen & Niemelä 2006, 23). Tutkimusten mukaan työn sisältö vaihtelee paljon eri sosiaalityön aloilla ja alalla koetaan keskimääräistä enemmän kuormitusta. Tosiasiassa sosiaalialalla työskentely onkin todettu monia aloja selkeästi kuormittavammaksi. Työssä on tärkeää tulla kuulluksi ja nähdyksi niin, että yksilön taidot, osaaminen ja voimavarat havaitaan, ja että hän voi hyödyntää henkilökohtaisia kykyjään työssään. (Junnonen, Hämäläinen, Töttö, Väisänen, Rantonen, & Salo 2019, 159–163, viitattu 23.11.2019.) Tulevaisuudessa sosiaalialan esimiehet ovat paljon vartijoina edistämässä työhyvinvointia ja työntekijöiden turvallisuuden tunnetta työssä epävarmuuden aikoina. Muuttuva sosiaalityö sisältää paljon kokonaisuuksia, joihin esimiehet eivät suoranaisesti voi toimillaan vaikuttaa, vaan toiminnan raamit tulevat pitkälti valtakunnalliselta- ja kuntapäätäjätasolta. Näistä suurimpaan, taloudellisten resursien riittävyteen ja kustannustehokkuuteen, kytkeytyy todennäköisesti eniten epävarmuustekijöitä, jotka koskettavat nyky-yhteiskunnassa jokaista substanssialaa.

Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan sosiaalialan työn kuormittavuus- haasteet liittyvät muun muassa lisääntyneisiin asiakasmääriin ja kiireeseen. Näin ovat myös Sinkkonen, Kauppila & Laulainen (2011, 93–94) todenneet työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna asian olevan. Myös turvattomuuden kokemukset toimeentulosta ja epävarmuus töiden jatkumisesta vaikuttavat työhyvinvointiin. Nämä kaikki vaikuttavat työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, kun taas työn tekemisestä nauttiminen ja työn kokeminen tärkeäksi lisäävät työn mielekkyyttä vaikuttaen positiivisesti työhyvinvointiin. Mielekkääksi koettu työ lisää työtyytyväisyyden tunnetta ja antaa voimavaroja työhön. (Virolainen 2012, 18, 38, 85.) Oksasen (2012, 125) mukaan organisaatiossa tulisi kehittää erilaisia motivoinnin, kannustamisen ja sitouttamisen keinoja ja näin luoda mahdollisuuksia rakentaa positiivista työyhteisöä, jossa jokainen työntekijä voi kokea turvallisuutta ja saada mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun.

Sosiaalihuollon asiakas voi valittaa saamastaan hoidosta, kohtelusta tai palvelusta, tekemällä muistutuksen toimintayksikön vastuuhenkilölle tai kantelun valvovalle viranomaiselle. Lisäksi hän voi hakea muutosta saamaansa päätökseen. Valitusten, muistutusten ja kanteluiden käsittelystä vastaavat kunnat, aluehallintovirastot, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira),

eduskunnan oikeusasiamies ja valtioneuvoston oikeuskansleri. Oikaisuvaatimus sosiaalihuollon viranhaltijapäätöksestä tehdään kunnan sosiaalilautakunnalle tai vastaavalle toimielimelle. Kohteluunsa tyytymätön sosiaalihuollon asiakas voi tehdä muistutuksen sosiaalihuollon toimintayksikön vastuuhenkilölle tai sosiaalihuollon johtavalle viranhaltijalle. Koetuista sosiaalihuollon epäkohdista asiakas voi tehdä kantelun aluehallintovirastoon, josta kantelu voidaan siirtää käsiteltäksi Valviraan. Sekä Valvira että aluehallintovirasto voivat puolestaan siirtää kantelun ensikäsittelyyn muistutuksena käsiteltäväksi siihen toimintayksikköön, jota kantelu koskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019b, viitattu 25.11.2019.)

Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan asiakastyössä näkyy aiempaa merkittävämmiin asiakkaan asemaa, oikeuksia ja palveluja koskeva yleinen tietoisuus. Palvelutietoisuuden lisääntymisen myötä myös vaatimustaso palveluita kohtaan on noussut ja asiakkaat ovat aloitteellisia ja aikaisempaa aktiivisempia myös oikeusturvakeinojen käyttäjinä, jolloin muistutuksia ja kanteluita tehdään herkemmin. Aluehallintoviraston mukaan Pohjois-Suomen aluehallintovirastoon tuli vuonna 2017 vireille 166 uutta sosiaalihuollon kantelua ja 82 uutta sosiaalihuollon valvonta-asiaa, joista suurin osa lastensuojelusta ja vammaispalveluista (Aluehallintovirasto 2018, viitattu 25.11.2019). Lisääntyneet muistutukset ja kantelut kuormittavat perusturvapalveluiden esimiehiä lisäten heidän työtaakkaa ja näin etenkin silloin, jos muistutusta tai kantelua käsitellään mediajulkisuudessa, jossa asioista nousee esille perustellusti vain asiakkaan näkökulma. Nämäkin osaltaan vievät voimavaroja työltä ja haastavat tulevaisuuden johtajia työssään. Sosiaalialan esimiehet eivät voi julkisuudessa kommentoida yksittäisiä asioita kuin yleisellä tasolla sosiaalihuollon viranomaisen salassapitovelvollisuuden vuoksi (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2019b, viitattu 25.11.2019).

Osaavan, pysyvän, hyvinvoivan ja sitoutuneen henkilöstön saatavuus ja kilpailu alan koulutetusta henkilöstöstä tuovat sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan haasteita tulevaisuudessa johtajuuteen. Työvoimapulaan ei ole nähtävissä helpotusta, sillä tilastokeskuksen vuosille 2020–2070 laatiman arvion mukaan huoltosuhde muuttuu nopeaa tahtia. Yli 65-vuotiaiden osuus kasvaa 22,7%:sta 33,1%:n, kun vastaavasti syntyvien ja nuorten eli 0–14-vuotiaiden osuus vähenee nykyisestä 15,6%:sta 11,6%:n. (Tilastokeskus, 2018, viitattu 25.11.2019.) Väestö ikääntyy myös sosiaalialalla, ja eläköityvien tilalle tarvitaan uusia työntekijöitä ikääntyvien määrän kasvaessa. Huoli työntekijöiden saatavuudesta näkyy myös tutkimuksissa, joiden mukaan alan henkilöstöressurssipulaan on pohdittu ratkaisijoiksi maahanmuuttajatyövoimaa (Puustelli 2010, 76–77, viitattu 25.11.2019), tai oppisopimuskoulutusta (Helminen 2010, 32, viitattu 25.11.2019.)

Vaikka työvoiman resurssipulaan haettaisiin apua oppisopimuskoulutuksesta, myös sosiaalialan koulutuksen vetovoimaisuus huolettaa sosiaalialan esimiehiä. Sosiaali- ja terveysalan eläkepoistuma on kuntien eläkevakuutusarvioiden (KEVA) mukaan vuoteen 2030 mennessä noin 141 000 henkilöä, joista sosiaalialalta noin 53 000 henkilöä. Työvoiman kysynnän kehittymiseen kohdennettu ja pitkän aikavälin arvioita tehdään oletusten, kuten palvelutarpeen siirtyminen ikääntymisen, eläkkeelle siirtymisiin ja palveluteknologian hyötyjen kautta. Nämä vaikuttavat joskus merkittävästi tuloksiin. Oletuksista huolimatta kysyntä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä kasvaa ja koulutuksen kautta työelämään siirtyvien ammattilaisten määrä riittää juuri ja juuri kattamaan työelämän henkilöstötarpeen. Alueellinen työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa ja etenkin Etelä-Suomessa on runsaasti pulaa sosiaalialan henkilöstöstä. (Koponen 2015, 8, 16.) Jotta uhkaavaan työvoimapulaan sekä haasteeseen, saada sosiaalialasta jatkossakin vetovoimainen, voidaan vastata, tulee organisaation työhyvinvointia kehittää. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat yhtä lailla työnantajan ja työntekijän vastuulla ja tapahtuvat johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyväksi koetulla työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus organisaation vetovoimaisuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteys asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. (Työterveyslaitos 2019, viitattu 25.11.2019.)

## **6.2 Sosiaalialan esimiesten johtajuutta tukevien tekijöiden tarkastelua**

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemukseräisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemukseräisissä käsityksissä. Johtajuutta tukevien tekijöiden alaluokiksi muodostuivat tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka, Työn ja työntekijöiden pysyvyys ja Esimiestyöhön saatava tuki.

Tulevaisuudessa toteutettavalle henkilöstöpolitiikalle luo pohjan koko kaupungin toteuttama henkilöstöpolitiikka. Se antaa raamit myös sosiaalialan esimiehille, joiden kokemukseräisten käsitysten mukaan sen myötä saatu tuki ja arvostus työssäjaksamiselle luovat henkilöstölle turvallisuuden tunteen työn jatkumisesta ja edistävät työntekijän kokonaishyvinvointia. Salomaan ja Aho-Salomaan (2012, 4) mukaan kuntien haasteena on kehittää palvelujen järjestämistä huomioiden henkilöstövoimavarat. Niiden hallinta korostuu etenkin muutosprosesseissa. Onnistuakseen kehittä-

mistyössään kuntien palveluiden, talouden ja henkilöstöpolitiikan ja -tavoitteiden on oltava yhteisessä linjassa. Henkilöstöjohtoon strategisen roolin avulla voidaan parantaa työnantajatoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa palvelemaan kattavammin asetettuja tavoitteita niin asiakkaiden, kuntalaisten kuin toiminnan tuloksellisuudenkin näkökulmasta.

Hyvä henkilöstöpolitiikka heijastuu työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen lisäten työntekijän sitoutumista työhön ja siten osaltaan tukien sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta (Viitala 2013, 212). Vaikka esimiehet pohtivat sitä, kuinka he kykenevät kannustamaan työntekijöitä siten, että heillä riittää jaksamista arkeen, niin yksistään työnantaja ei kuitenkaan vastaa hyvästä työhyvinvoinnista, vaan työntekijälläkin on vastuu siitä ja omasta hyvinvoinnistaan. Samansuuntaisiin ajatuksiin tukeutuu myös Kauhanen (2012, 200), jonka mukaan työhyvinvoinnin haasteet liittyvät työpaikoilla usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. Hänen mielestään työpaikoilla täytyy tehdä töitä terveyden ja turvallisuuden eteen. Henkilöstön tulisi myös ymmärtää, että fyysisen ja henkisen jaksamisen pohjana on hyvä ammattitaito ja työkyky.

Leiviskän (2011, 117, 147) mukaan yleistä työhyvinvointia lisäävät työpaikan avoin ilmapiiri sekä toimivat ja luottamukselliset suhteet työntekijöiden ja lähiesimiesten kesken. Työhön sitoutumista edistävät myös merkitykselliseksi ja omaksi koettu työ. Tulevaisuuden johtajuutta tukevana tekijänä työn ja työntekijöiden pysyvyyteen nousi sosiaalialan esimiesten kokemusperäisissä käsityksissä esille lisäksi palkkapolitiikka ja sen kautta henkilöstön sitouttaminen työhön. Heidän kokemusten mukaan sitoutunut työntekijä kykenee havaitsemaan toiminnan muutostarpeita, toimimaan kehittäjänä ja edistämään muutosten toteutumista organisaatiossa. Samassa yhteydessä he toivat esille lisäksi palvelujen keskittämisen myötä substanssiosaajien hyödyntämisen työntekijöiden pysyvyyttä edistävänä tekijänä.

Robinson`n (2019, viitattu 25.11.2019) näkemysten mukaan sitoutunut työntekijä tuo organisaatiolleen kustannushyötyä, sillä uuden työntekijän rekrytointiprosessi vie johtajuudelta aikaa ja aiheuttaa odottamattomia kustannuksia. Lisäksi perehtyvällä työntekijällä kestää aikansa, ennen kuin hän on siinä roolissa, että hän taidoillaan ja osaamisellaan korvaa pätevän työntekijän. Sitoutumista täytyy tukea varmistamalla henkilöstön selkeät roolit ja vastuut sekä ymmärrys työssä vaadittavasta osaamisesta. Hyvä viestintä ja avoin vuorovaikutus ovat merkittävässä asemassa etenkin muutosaikoina. Samankaltaisiin tuloksiin on päätynyt myös Hyppänen (2010, 261), jonka mukaan

tarjoamalla puitteet organisaatiossa hyvinvoivalle työyhteisölle, saadaan työntekijät paremmin sitoutumaan niissä. Työelämän laadun kehittäminen heijastuu työpaikoilla sekä organisaation tuloksissa että asiakastyytyväisyydessä antaen positiivista kuvaa organisaatiosta työnantajana.

Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tulevan sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen myötä he ovat isomman hallintokoneiston alaisuudessa ammattilaisten johdettavina. Tällä hetkellä kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston käyttäessä ylintä päätäntävaltaa poliittisessa päätöksenteossa, voi päätösten tueksi tarvittava sosiaalialan substanssiosaaminen ja kontaktikenttätöihin jäädä ohueksi. Toisaalta taas nykyorganisaation eduksi koetaan toiminnan joustavuus ja keskusteluyhteys kaikkien toimijoiden kanssa, jolloin esimiestyöhön saatavan tuen mahdollisuus on konkreettinen. Esimiehet ovat organisaatiossa avainhenkilöitä, sillä he ovat suorassa vuorovaikutuksessa työyhteisönsä ja heidän jaksamisensa heijastuu työntekijöihin. Esimies tarvitsee rohkeutta, kannustusta ja tukea työlleen voidakseen toimia organisaation tavoitteiden ja laadun kannalta tärkeänä lenkkinä. Esimiehen voimaantumista edistää, että hänellä on luottamus organisaatiossa toimijoiden osaamiseen ja pätevyteen ja työyhteisön toimivaan vuorovaikutukseen. (Hakala 2019, viitattu 27.11.2019.)

### **6.3 Sosiaalialan esimiehiltä edellytettävän johtamisosaamisen tarkastelua**

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Aineiston analyysissä sosiaalialan esimiesten käsityksiä tulevaisuudessa edellytettävästä johtamisosaamisesta perusturvapalveluissa on luokiteltu neljään alaluokkaan ja nimetty seuraavasti: Korkea eettinen osaaminen, Johtamisosaaminen tulevaisuudessa, Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen ja Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen.

Sosiaalialan johtajilta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta nousi esille korkea eettinen osaaminen, jossa asiakaspalvelun kannalta tiedon kulku ja siinä päällekkäisyyksien välttäminen. Kokonaisvaltaista tiedon kulkua edistäisi, jos kaikilla alan toimijoilla olisi samanlainen asiakaskirjausjärjestelmä, joka on tarkoituksenmukaisesti kaikilla toimijoilla käytettävissä. Tavoitteena tämä



on ihanteellinen, mutta lähitulevaisuudessa kovin epätodennäköinen, sillä perinteisesti sekä sosiaali- että terveydenhuollon aloilla on ollut omiin intresseihin soveltuvat asiakaskirjausjärjestelmät. Toisaalta taas tämän ja muutenkin sosiaali- ja terveydenhuollon eriytyneen työnjaon korjaamiseksi tehdään töitä valtakunnallisella tasolla. Uudessa työnjaossa on tärkeää hyödyntää maksimaalisesti kaikkien sosiaali- ja terveystalouden ammattiryhmien osaaminen osana kokonaisvaltaista hoitoa ja asiakaslähtöistä palvelua. Tähän voidaan osittain päästä kehittämällä työnjaon kokeiluja ja toimintamalleja, ammattiryhmien rajoja rikkoen ja työn limikkyyttä lisäten. (Valtioneuvoston kanslia 2017, viitattu 27.11.2019.)

Työelämän muutosten myllerryksessä muuttuvat myös työelämän osaamistarpeet. Tietojärjestelmätieteiden kehittyessä ovat teknologiakehitys, tietojärjestelmät ja erilaiset tekniikat mahdollistaneet eri työmenetelmien ja -prosessien kehittymisen asiakastyössä. Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisten käsitysten mukaan tulevaisuuden johtajalta edellytetään työssään yhä enemmän teknistä osaamista. Nyt he törmäävät työssään ulkopuolelta tuleviin tekniikan uhkiin ja toimimattomuuteen, johon he eivät voi toimillaan vaikuttaa. Tietohallinnon ja tietojärjestelmien kehittäminen eivät sisällä yksinomaan tietoteknisten ongelmien pohtimista ja ratkaisujen etsimistä, vaan näitä kehitettäessä on huomioitava myös työprosessien tarkastelu ja uusiminen (Voutilainen 2007, 13). Sosiaalityö on vahvasti osa tietoyhteiskunnan kehittämistä, sillä sen keskipisteesä ovat kansalaiset asiakkaan, työntekijän, esimiehen tai tutkijan rooleissa. Sosiaalityö on informaatioammatteihin kuuluvaa tietotyötä, jossa tuotetaan, käsitellään ja hyödynnetään tietoa. Nopea yhteiskunnallinen muutos informaation käytön, tiedon hallinnan ja informaatiotekniikan kehittelyjen alueella asettavatkin uusia haasteita sosiaalityön johtajuudelle ja sosiaalityön tutkimukselle. (Pohjola, Kääriäinen & Kuusisto-Niemi 2018, viitattu 28.11.2019.)

Asiakaspalveluosaaminen on sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tärkeä osa työtä. Asiakasosallisuus rakentuu palveluntarvitsijan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Haasteensa siihen nyt ja vielä enemmän tulevaisuudessa tuo palvelujen toteuttamisen vaikeus niukoilla taloudellisilla resursseilla. Työntekijät kamppailevat kasvavien velvollisuuksien, muutospaineiden ja epävarmuustekijöiden alla, jotka lisäävät suorituskyky- ja toimintovaatimuksia. Kokiessaan tullessa huonosti kohdatuksi tai palvelluksi, ovat asiakkaat aiempaa aktiivisempia tekemään muistutuksia tai kanteluita. Johtuneeko pelkästään näistä vai muistakin sosiaali- ja terveystalouden kehittämistarpeista, että edeltävän hallituksen painopistealueissa on haluttu lisätä tulevaisuu-

nessa asiakkaan osallisuutta hoitoon ja sen suunnitteluun kehittämällä kärkihankkeiden avulla palveluja asiakaslähtöisiksi ja asiakkaan osallisuutta lisääväksi (Valtioneuvoston kanslia 2017, 41 viitattu 28.11.2019).

Sosiaalialan esimiesten kokemusperäisissä käsityksissä ilmeni, että tulevaisuudessa johtamisosaamiselta edellytetään yhä kehittämis- ja muutososaamista eikä ainoastaan toimintojen sujuvuudesta huolehtiminen riitä. Kehittämisosaaminen ei tarkentunut yksittäisiin asioihin, vaan tulevaisuuden johtamisosaaminen koettiin siten, että muutosten läsnäolo on jatkuva olotila, jossa esimiehiä edellytetään kehittämään ja muuttamaan toimintoja ja olemaan alituisessa muutosvalmiudessa ja mukana suunnittelemassa muutoskehittämistä. Näin on myös Juuti (2013) kuvaillut muutoksen läsnäoloa nykyisissä organisaatioissa. Hänen mukaan muutoksen johtaminen on olennainen osa päivittäisjohtamista, jonka vuoksi organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä kehittyen ja kasvaen. Muutosten perusteluksi esitetään usein toiminnan kehittäminen ja totta onkin, että ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa on myös organisaation mukautettava toimintojaan asetettuihin vaatimuksiin. (Juuti 2013, 179.) Muutoksen mielletään sisältävän myös uudistuksia, jolloin organisaatio ja sen toimijat mukautuvat olosuhteiden ja toiminnan ehtojen muuttumiseen, jotka myös itsessään sisältävät toiminnan uudistuksia (Niiranen ym. 2010, 39.)

Työntekijöiden tukemis-, kannustamis- ja motivointiosaaminen nousivat esille tulevaisuudessa vaadittavalta johtamisosaamiselta sosiaalialan esimiesten kokemuksellisissa käsityksissä. Henkilöstö ja heidän työn ilon tukeminen koettiin tärkeäksi. Esimies on vastuullisessa roolissa johtamaan muutoksia suunnitteluasteelta aina konkreettiseksi tekemiseksi. Hän on innostaja, kannustaja ja työntekijöiden tuki saaden heitä kehittämään innovatiivisesti työtään ja toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Sosiaalialan uudenlaiset toimintatavat sekä organisaatiomuodot luovat kuitenkin haasteita niin henkilöstölle kuin esimiehillekin. Muutosten ja uudistusten aikana henkilöstön merkitys organisation voimavarana korostuu. Osaava johtaminen on muun toiminnan oheella myös työhyvinvoinnin johtamista menestyksekkäästi. Sen avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. (Niiranen ym. 2010, 125, 152–153.)

Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävää johtamisosaamista ovat monialainen yhteistyö ja niiden myötä laajojen kokonaisuuksien hallinta. Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tulevaisuuden johtamisosaajan on osattava toimia moniammatillisesti ja katsottava yli oman hallinnon rajan, vaikka tulevaisuudessa toimintoja hajautettaisiin uudelleenorganisoinnin

myötä. Moniammatillisen toiminnan kehittämisalueeksi mainittiin erityisesti yhteistyö terveydenhuollon ja sosiaalihuollon kesken.

Pärnän (2012, viitattu 29.11.2019) mukaan jokaiselle moniammatilliselle työryhmälle muodostuu omanlaisensa yhteistyötila, jossa tuotetaan tietoa yhteisen osaamisen perustaksi. Tätä yhteistyötilaa voidaan kutsua myös raja- tai yhdyspinnaksi (Luukkonen ym. 2016, viitattu 29.11.2019). Kun palveluntarvitsijan asiaa käsitellään useamman kuin yhden organisaation kesken, muodostuu rajapinta. Rajapintayhteistyöksi voidaan kutsua niin organisaation, työryhmän tai yksittäisen asiantuntijan kuin asiakkaan ja moniammatilliseen työryhmään kuuluvan asiantuntijan yhteistyötä. Rajapinnalla tapahtuvaan työhön ja oman toimialan ylittämiseen liittyy tavoitteellinen, toiminnan kohteen eduksi, tehtävä työ. (Kangasniemi, Voutilainen, Kapanen, Tolmala, Koponen, Hämäläinen & Elovainio, viitattu 29.11.2019.) Rajapintayhteistyö avaa uusia toiminnanmahdollisuuksia yhteistyötoimijoille. Se luo uusia mahdollisuuksia luoville ratkaisuille, sillä erilaisten asiantuntijuuksien yhdistäminen ohjaa näkemään asioita uusista näkökulmista ja irroittautumaan tutuista ja totutuista rakenteista ja toimintamalleista. (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja, & Reina 2018, viitattu 2.12.2019.)

Toimintojen laajentumisen myötä syntyvä lähijohtajuuden etäännyminen ja verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen nousivat vahvasti esille sosiaalialan esimiesten kokemuseräisissä käsityksissä ja niiden koettiin olevan tärkeä osa tulevaisuudessa edellytettävästä johtamisosaamisesta. Aiemmin sosiaali- ja terveysalalla on korostunut itsenäisen työskentelyn kulttuuri ammatillisen eriytymisen ja töiden jakautumisen vuoksi. Kehittämissyhteistyön myötä on ryhdytty käyttämään moniammatillisen yhteistyön käsitettä, jolla on kuvattu sosiaali- ja terveysalan yhteistyön kehittämisen suuntaviivoja ja mahdollisuuksia varautua tulevaisuuden haasteisiin. (Rekola 2008, 14.) Johtaminen on niin tärkeä asia, että yksin johtaja ei voi olla siitä vastuullinen. Johtajuuden etäännyessä ovat yhteistyötoiminta ja –prosessit uudistumista vahvistava toimintatapa. Näitä voidaan kehittää työntekijöiden osallisuutta lisäämällä, kouluttautumisella, jatkuvalla vuorovaikutteisella keskustelulla ja verkostoituen moniammatillisissa työryhmissä. (Hänninen, 2014, 108–109.)

Sosiaalilan esimiehet kokivat, että he tekevät tälläkin hetkellä tiivistä moniammatillista yhteistyötä, mutta sitä on yhä mahdollista kehittää. Sosiaali- ja terveydenhuollon rajapintayhteistyön kehittämiseen ja verkostoitumiseen koettiin tarvetta, sillä asiakkailla on usein sekä sosiaali- että terveystalveluissa yhtäaikaaisesti tiivis asiakkuus. Moniammatillisen rajapintayhteistyön kehittämisessä nähtiin

etuna myös se, että kehittämällä palvelupaketteja, yhteisiä toimintatapoja ja –muotoja, voidaan asiakkaille tarjota kokonaisvaltaisempaa palvelua kustannustehokkuus huomioiden. Samankaltaisia tuloksia on tuonut esille myös Isoherranen (2012, 22), jonka mukaan nykyisin sosiaali- ja terveysalan asiakkaiden tarpeet ovat moniulotteisia. Eri aloilla osaamis- ja asiantuntijusvaatimukset ovat kasvaneet niin paljon, että kokonaisuutta ja palveluntarpeita on haastavaa yhden alan asiantuntijaosaamisen taidoilla hallita ja ratkaista.

Sosiaalialan esimiesten kokemuksellisten käsitysten mukaan tulevaisuuden johtamisosaamisessa sosiaalialan johtajalta vaaditaan juridista osaamista, sillä toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset muuttavat sosiaalialalla tarvittavaa asiantuntemusta. Lisäksi lain kirjo, jonka pohjalta he tekevät päätöksiä, on monisäikeinen. Sosiaalialan lainsäädäntö onkin kirjava, sillä toimintaa säätelevät muun muassa Sosiaalihuoltolaki, Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, Lastensuojelulaki, Varhaiskasvatuslaki, Päihdehuoltolaki, Laki kehitysvammaisten erityishuollosta, Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista, Laki omaishoidon tuesta, Perhehuoltolaki ja Laki kuntouttavasta työtoiminnasta. Lisäksi erillislakinsa ovat Isyyslaki, Laki lapsen elatuksesta, Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta, Adoptiolaki ja Perheasiainsovittelulaki. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, viitattu 28.11.2019.) Lainsäädännön tulkinnallisuudesta ja epäselvyydestä on käyty keskustelua myös laajemmin ja todettu lainsäädännön selkiyttämisen tarvetta (Keskisuomalainen 2019, viitattu 28.11.2019).

Toiminnalle laadituilla taloudellisilla vaatimuksilla tähdätään tuottavuuden kasvuun ja tehokkuuden lisäämiseen (Valtonen 2017, 72). Aiheena tämä sama kokemus nousi sosiaalialan johtajien kokemuksissa esille. Taloudellinen osaaminen ja siihen vahvasti liittyvä innovatiivinen ote toiminnan kehittämiseen ovat tulevaisuudessa vaadittavaa johtamisosaamista. Talousjohtaminen ei ole ainoastaan suoraviivaista lukujen seuraamista, vaan vaatii esimiesten mukaan tasapainottelua, kekseliäisyyttä ja suoranaisia ennustajan lahjoja, jotta perusturvapalveluihin myönnettyillä niukoilla taloudellisilla resursseilla saadaan niin lakisääteiset palvelut kuin koko muukin toiminta yllätyksellisine menoineen pysymään vaadituissa raameissa. Samankaltaisia ajatuksia ovat nostaneet esille myös Niiranen ym. (2013, 46–47) ja Vakkuri, Oulasvirta ja Johanson (2015, 91) joiden mukaan julkisella sektorilla ratkaisujen reunaehtoina toimivat taloudelliset raamit, joita johtajan on noudatettava. Johtajan on oltava kustannustietoinen ja vastuullinen julkisia varoja käsitellessään, vaikka ristiriitaisia tunteuksia voivat aiheuttaa tilanteet, joissa sosiaalialan perustehtävän toteuttamista rajoittavat taloudellisten voimavarojen niukkuus.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta alken tutkimuksen lähtökohdista aina tulosten raportointiin saakka. Arvioinnin kohteina ovat olleet tutkittavan ilmiön nimeäminen, tutkimuksen merkityksen perusteleva, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien nimeäminen, aineiston keruun kuvaus ja analyysi sekä tutkimustulosten raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165; Kylmä & Juvakka 2007, 130–133.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tavoitteena on tukea perusteluja, joiden mukaan tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Elo ym. 2014, viitattu 24.11.2019).

Tutkittavan ilmiön tunnistaminen (Kananen 2017, 33) ja nimeäminen kuvaavat sitä, että tutkittava ilmiö on tunnistettu ja nimetty selkeästi (Kylmä & Juvakka 2007, 130.) Nimen sisältö ja muoto ratkaisevat lukijan kiinnostuksen ja halukkuuden tutustua alkusivuja perusteellisemmin tutkimukseen. Nimen tulisi olla informatiivinen ja tarkka, joka tiivistetyksi ilmaisee tutkimuksen sisällön ja jopa näkökulman. (Hirsjärvi ym. 2009, 317.) Tämän tutkimuksen nimi Tulevaisuuden johtajuus sosiaalialalla perusturvapalveluissa ja nimeä tarkentava alaotsikko Fokusryhmähaastattelu lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehille kuvaavat lyhyesti ja ymmärrettävällä tavalla tutkittavaa ilmiötä, tutkimuksen näkökulmaa ja toimintaympäristöä, jossa ilmiötä tarkastellaan.

Luotettavuuden tarkastelussa perustellaan tutkimuksen merkitys menetelmällisesti ja sisällöllisesti. Tällöin menetelmävaiheessa selvitetään miksi tutkimuksen lähestymistapana on käytetty juuri laadullista tutkimusta ja millainen laadullinen tutkimus on kyseessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 130.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on olemassaolevan ilmiön kuvaaminen, tutkijan kokonaisvaltainen halu ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tuoda esille siitä uusia tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen menetelmin selvitetään, mistä ilmiössä on kyse, mitkä tekijät sisältyvät ilmiöön ja mitkä ovat tekijöiden vaikutussuhteet. (Kananen 2017, 32–34; Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut induktiivinen sisällönanalyysi, jossa päättely on perustunut fokusryhmähaastattelulla tuotettuun aineistoon. Päättely on edennyt tutkimustehtävää kuvaavien ilmiöiden pelkistämisestä ryhmittelyyn (Elo ym. 2014, viitattu 24.11.2019), jossa on etsitty kuvaaville ilmaisuille yhtäläisyyksiä ja / tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ryhmitellen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet alaluokiksi. Sisällöllisesti samankaltaisia alaluokkia yhdistellen on muodostettu yläluokat, jotka molemmat ovat kattaneet alle tulevien luokkien sisällöt niin, että tutkimustulosten informaatioarvo ei ole kärsinyt. Sisällönanalyysin kolmannen vaiheen kautta on muodostettu teoreettiset käsitteet.

Näiden vaiheiden kautta rakennettu synteesi on tuottanut vastauksen tutkimustehtävään. Sisällysanalyysi on ollut tutkijan tulkintaa ja päättelyä, jossa on edetty empiirisestä aineistosta kohti teoreettista käsitteellistämistä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–127; Kylmä & Juvakka 2007, 117–120). Tutkimuksessa käytetty induktiivinen lähestymistapa, on ollut perusteltua, koska tutkimuksessa haettiin haastateltavien näkökulmaa ja heidän kokemuseräisiä käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 32–34; Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimuksen sisällöllisen merkityksen perustelussa tulee pohtia, onko tutkimus perusteltu tieteellisyiden kannalta ja jos on, niin miten. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ovat ihmisen elämäntilanne sekä siihen liittyvät merkitykset, käsitykset ja kokemukset ilmiöstä (Kananen 2017, 32; Kylmä & Juvakka 2007, 16–17, 130). Tieteenteon yleisiä ohjeita huomioiva tutkija tarvitsee oman tieteenalan erityisiä tietoja ja hänen tulee pyrkiä olemaan vakuuttunut, että kysymyksessä oleva aihe voidaan tutkimuksen keinoin ratkaista. Tutkijan on oltava kriittinen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa omalle toiminnalleen ja näkemyksilleen sekä perusteltava ratkaisunsa selkeästi ja ymmärrettävästi huomioiden myös tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 22–23.) Sosiaalialan vahva toimintaympäristön muutos nostaa esiin sosiaalialan lisänntyneen tutkimustarpeen (Forssén, Hämäläinen, Juhila, Kuronen, Laitinen & Rauhala 2010, viitattu 30.11.2019). Alalla tarvitaan tutkittua tietoa kehittämistyöhön sekä vaikuttavuuden ja laadun kehittämiseen. Arkitieto ja teoreettinen tieto ovat vuorovaikutteisessa suhteessa keskenään, mutta tutkimustieto voi edistää todellisuuden hahmottamista arkitietoa syvällisemmin. Laadullisesti tuotettua tutkimustietoa voidaan hyödyntää käsitteellisesti ja ongelmaperusteisesti. Tutkimustiedon käsitteellinen hyödyntäminen auttaa kehittämään omaa ajattelua ja edistää uusien ajatusten kehittymistä. Syntyneiden ajatusten ja tietoperustan vahvistumisen myötä voidaan kyseenalaistaa ja kehittää tarkoituksenmukaisia uusia käytänteitä. Tutkimustiedon hyödyntäminen esimerkiksi päätöksenteon ja toimintamuutosten perustaksi on ongelmaperustaista hyödyntämistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 174–176). Tutkimuksen tarpeellisuus perusturvapalveluiden sosiaalialan ja heidän esimiesten näkökulmasta perustellaan tutkimuksen tavoitteissa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi.

Tutkimus vastaa aina johonkin tarkoitukseen tai tehtävään, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 137.) Keskeisiä kysymyksiä ovat mitä halutaan tutkia, miksi tutkitaan ja miten

tutkitaan. Tutkimuskysymykset kannattaa pohtia huolellisesti, nimetä ne selkeästi huomioiden tehtävääsittelussa riittävä väljyys. (Kananen 2017, 56–57, 61; Kylmä & Juvakka 2007, 131.) Tutkimusongelma ja siitä johdetut kysymykset lupaavat tehdä tiettyjä asioita empiirisessä osuudessa (Kananen 2017, 62). On täysin mahdollista, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävät voivat tarkentua vielä analyysin aikana (Kankkunen ym. 2013, 166–167; Kylmä & Juvakka 2007; 112–113). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemukseräisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tämä tutkimus on luonteenpiirteiltään kuvaileva ja ennustava, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvailla sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemukseräisiä käsityksiä siitä, millaista johtajuutta sosiaalialalla tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksillä on haluttu kuvailla ilmiöstä esiintulevia näkyvimpiä uskomuksia ja prosesseja. (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139.)

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan tiedolla eli tutkimusaineistolla. Aineiston avulla kootaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Aineiston keruumenetelmät ovat sidoksissa tutkimuksen lähestymistapaan, joka tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2017, 67.) Aineiston keruun luotettavuudessa tulisi pohtia aineiston keruuprosessin kattavuutta ja tarkkuutta, osallistujien valintaa, aineistonkeruumenetelmiä. Lisäksi tulisi pohtia kysymysten asetelua ja sitä, onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja onko haastattelussa jäänyt tilaa heidän näkökulmilleen. (Kylmä & Juvakka 2007, 131.) Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti tarkoituksenmukainen tulkinta jollekin ilmiölle, on tärkeää, että haastateltaviksi pyydetään sellaisia ihmisiä, joilla on käsityksiä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä kokemusta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018; 16, 98–99.) Tutkimukseen pyydetty sosiaalialan esimiehet ovat työskennelleet sosiaalialalla 9 – 30 vuotta ja 3 – 30 vuotta erialissa esimiestehtävissä.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin keväällä 2019. Tutkimusaineisto kerättiin syyskuussa 2019 fokusryhmähaastattelulla, johon neljä asiantuntijaa pyydettiin ennakkoon (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509) ja he saivat tutkimuskysymykset ennakkoon. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavilta pyydettiin tietoon perustuva kirjallinen suostumus (liite 1) fokusryhmähaastatteluun osallistumisesta. Haastateltavat saivat tiedon, että heidän henkilöllisyytensä pysyy salassa koko tutkimuksen ajan ja he voivat milloin tahansa keskeyttää osallistumisensa ilman seuraamuksia. (Kananen 2017, 192.) Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti

tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi oli perusteltua antaa haastattelukysymykset ja aiheet haastateltaville ennakkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84.) Fokusryhmähaastattelun avulla tutkittavasta ilmiöstä saatiin monipuolinen ja rikas aineisto, jota ei olisi ollut saatavilla muilla tutkimusmetodeilla (Elo ym. 2014, 4, viitattu 24.11.2019; Mäntyranta & Kaila 2008, 1507). Fokusryhmähaastattelu toteutettiin syyskuussa 2019. Fokusryhmässä kaikki esimiehet tunsivat toisensa ja jokainen sai tuoda esille tutkittavasta ilmiöstä kokemuksiaan käyden vapaamuotoista vuoropuhelua ryhmän jäsenten kanssa ilman kenenkään dominoivaa keskustelua. Tutussa fokusryhmässä asiantuntijoiden käsitysten ja mielipiteiden esittäminen mahdollistui monipuolisesti, sillä ryhmän vapaan keskustelun myötä esille nousi kattavasti omakohtaisia kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä (Patton 1990, 335.) Haastattelusta tehtiin äänitallenne, joka tallennettiin kahdelle erilliselle ulkoiselle kovalevyille, jotta aineisto säilyy käyttökuntoisena koko tutkimuksen ajan. Ulkopuolisilla ei ollut mahdollisuutta päästä käsiksi tutkimusaineistoon misään vaiheessa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen äänitallenteet hävitettiin muun haastatteluun liittyvän dokumentoinnin kanssa asianmukaisella tavalla. Henkilöiden ja työyksikön salassapysymisen varmistamiseksi haastateltavia on kuvattu vain yleisellä tasolla tutkimusraportissa.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettaessa tulee pohtia aineiston riittävyttä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan selvittämään ihmisten käsityksiä, ymmärtämään ilmiötä ja saamaan siitä syvälinen näkemys (Kananen 2017, 44.) Tässä tutkimuksessa riittävydellä tarkoitetaan haastateltavien asiantuntijuutta ja fokusryhmän kokoa. Fokusryhmähaastatteluun pyydettiin kaikki perusturvapalveluissa työskentelevät sosiaalialan lähi-, keski ja ylimmän johdon esimiehet. Tutkimukseen pyydettyt esimiehet olivat työskennelleet sosiaalialalla erilaisissa esimiestehtävissä 3 – 30 vuotta, joten perustellusti heillä oli runsaasti käsityksiä, tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98–100.)

Aineiston analyysimenetelmät ovat suhteessa tutkimuksen lähestymistapaan ja aineistokeruumenetelmiin (Kananen 2017, 67–68). Aineiston analyysiä perustellessa tulisi pohtia valittua analyysimenetelmää suhteessa tutkimustehtäviin, prosessin kuvausta ja aineiston luokitteluperusteita sekä analyysivaiheen etenemistä aineiston vai teoreettisen orientaation pohjalta. Lisäksi tutkijan on pohdittava, kuinka aineiston analyysin onnistuneisuus on varmistettu ja kuvaako se sitä, mitä on tarkoitus kuvata. (Kylmä & Juvakka 2007, 132.) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin Tuomen ja Sarajären kuvaamaan (2018, 114, 122) ja Miles`n ja Hubermanin (1994) luomaan kvalitatiivisen aineiston analyysiin perustuen. Menetelmä voidaan kuvata karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi,



johon sisältyvät aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Tässä tutkimuksessa tutkija kuunteli äänitallenteena olevan haastattelun useita kertoja. Fokusryhmähaastattelu kirjoitettiin auki yleiskielistä litterointia käyttäen (Kananen 2017, 135–135) vuorokauden sisällä haastattelusta. Tutkimusaineiston sisällönanalyysin redusointi- eli pelkistämävaiheessa auki kirjoitetusta aineistosta poimittiin tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset siten, että niiden olennainen sisältö säilyi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124 Kylmä & Juvakka 2012, 115–117.) Analyysin klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja /tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja ryhmiteltiin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet alaluokiksi. Sisällöllisesti samankaltaisia alaluokkia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin pääluokat. Tutkimusaineistosta etsittiin haastattelukysymysten mukaisia ilmaisuja ja niiden mukaan muodostettiin kolme erillistä pääluokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: Tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät, Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ja Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen. Niin pää- kuin alaluokat kattoivat alle tulevien luokkien sisältöä eikä tutkimustulosten informaatioarvo kärsinyt. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124 –125; Kylmä & Juvakka 2012, 118–120.) Sisällönanalyysin abstrahointivaihe eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen limittyi osin pelkistämisen- ja ryhmittelyvaiheeseen. Näiden kolmen vaiheen kautta rakennettu synteesi antoi vastauksen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi on ollut tutkijan tulkintaa ja päätteilyä, jossa olen edennyt empiirisestä aineistosta kohti teoreettista käsitteellistämistä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–127; Kylmä & Juvakka 2012, 117–120).

Tutkimustyössä tulee arvioida aineiston riittävyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen riittävydellä tarkoitetaan saturaatiota eli kylläntymistä, jolloin aineisto alkaa toistamaan itseään. Tutkimuksessa ei ole tarkkaa määritelmää siitä, mikä on riittävä, vaan aineistoa kerätään määrä, jolla tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. (Kananen 2017, 186; Elo ym. 2014, 4, viitattu 24.11.2019.) Tässä tutkimuksessa haluttiin vastauksia sosiaalialan esimiesten kokemukseräisistä käsityksistä tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin vastausten määrällä ei ollut merkitystä ja aineisto on ollut perustellusti riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–102.)

Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen joskus haastavaksi ja ajallisesti pitkäkestoiseksi, tutkijan yrittäessä luoda järjestystä ilmiöön. Tekstejä joudutaan käsittelemään ja lukemaan useitakin kertoja. Kaikkea aineistoa ei ole aina mahdollista hyödyntää eikä tarpeenkaan

analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 225.) Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelu kesti 45 minuuttia ja kirjoitettua tekstiä tuli 26 sivua. Ilmiön elämänläheisyys ja kokemuseräisyys ilmenivät aineiston runsautena ja rikkautena. Fokusryhmähaastatteluun osallistujat keskustelivat rauhallisesti ja selkeästi eikä päällekkäistä puhetta ollut haittaamassa nauhan auki kirjoittamista.

Tutkimusaihe on tärkeä valita niin, että se tuottaa merkityksellisiä tuloksia, joita voidaan hyödyntää yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ja kehityksen edistämiseksi (Kananen 2017, 15). Tässä tutkimuksessa tuotettua tietoa voivat hyödyntää tutkijat, kaupunki- ja kuntapäätäjät, koulutuksen suunnittelijat sekä perusturvapalveluiden asiakkaat. Tuloksia voidaan hyödyntää myös perusturvapalveluiden virkarakenneuudistuksen suunnittelussa.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa pohditaan raportin selkeyttä, luettavuutta, aineiston tulosten ja päätelmien suhdetta toisiinsa sekä kuvaavatko tulokset tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä lukijalle ymmärrettävästi ja onko tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitu (Kylmä & Juvakka 2007, 133). Tutkimustyön raportin laadinnassa on noudatettu Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjetta (Oulun ammattikorkeakoulu. 2016. Viitattu 1.12.2019.) Raportin tekstin tuottamisvaiheessa tutkija on pyrkinyt samaistumaan haastateltavien rooliin, jotta tulosten alkuperäinen sävy olisi säilynyt. Haastateltavien tuottamista ilmaisuista olen jättänyt pois ylimääräiset ääntämiset ja muut täytesanat. Ilmaisut on kirjoitettu kirjakielelle muokkaamatta kuitenkaan muuten tuotettua aineistoa ja sen sisältöä. Tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi olen käyttänyt tulosten yhteydessä haastatteluaineistosta poimittuja sitaatteja kuvaamaan päättelyprosessia ja vahvistamaan aineistosta tehtyjen päätelmien oikeellisuutta. Tutkimuksen tiedonantajat ovat lukeneet tutkimuksen tuloksen ja vahvistaneet tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset ennen niiden julkaisua (Tuomi & Sarajärvi 2108, 164; Elo ym. 2014, 6, viitattu 1.12.2019). Vaikka tämä ei ole vakiintunut tapa vahvistaa luotettavuutta (Elo ym. 2014, 6, viitattu 24.11.2019) näin on toimittu, koska tutkimuksessa on haluttu kunnioittaa tiedonantajien käsityksiä ilmiöstä haastatteluiden toteutuksessa ja aineiston analyysissä.

Tutkimusraportissa on käytetty kuvioita ja taulukoita kuvaamaan ja selkeyttämään haastateltavien kokemuseräisiä käsityksiä ilmiöstä. Tämä työ perustuu tieteellisesti tutkittujen menetelmien käyttöön ja tutkija on työskennellyt tutkimuksen tekemisessä tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja noudattaen. Työn suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi on tehty mahdollisemman yksityiskohtaisesti, tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia noudattaen ja huomioiden siinä eri toimijoiden

näkökulmat. Työssä on käytetty tutkimuksellista asennetta, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista perehtymistä haastattelun tuottamaan aineistoon, aihealueen kirjallisuuteen ja julkaisuihin sekä lopulta näistä muotoutuneen tulkintakokonaisuuden ilmaisemiseen kirjallisena tuotoksena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165, 182.). Tutkijalla ei ole henkilökohtaisia tai taloudellisia sitoumuksia työpaikkaan eikä fokusryhmähaastattelun tiedonantajiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164).

## 6.5 Tutkimuksen eettisten kysymysten tarkastelua

Osana tutkimusprosessiin kuuluva eettisyyden pohdinta, on hyvä käsitellä oman tutkimuksen kautta. Sisällöltään tutkimusetiikka on laaja käsite, sillä tutkimuksen vaikutukset voivat ulottua pitkälle tulevaisuuteen ja koskettaa lukuisia ihmisiä. Eettisyyttä pohdittaessa aihevalinnan suhteen, on pohdittava sen oikeutus, sillä pelkkä uteliaisuus ei riitä aihevalinnan perusteluksi, vaan tutkimuksen on rakennettava tieteen tietoperustaa. Eettisen oikeutuksen pohdintaan kuuluvat myös tutkimusongelmien pohjana olevien arvojen pohtiminen, tuotetun tiedon merkityksen arvioiminen omaa tieteenlaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta vasten. (Kylmä & Juvakka 2007, 143–144.) Aiheen valinta on tärkeä ja jopa haastava vaihe, jonka vuoksi sen pohdintaan tulee varata aikaa riittävästi (Hirsjärvi ym. 2009, 66). Tämän tutkimuksen aihe on työelämälähtöinen ja sen hyödyllisyyttä puolsivat yhteiskunnalliset muutostarpeet, joista merkittävänä meneillään oleva Sosiaali- ja terveysalan palvelu- ja hallintorakenneuudistus. Sen pohjatyö on tehtävä huolellisesti, sillä vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Tulevaisuudessa johtaminen ja esimiestyö ovat merkittävässä asemassa edistämään uudistuksen toteutumista myös perusturvapalveluissa. Tulevaisuuden johtamista on tutkittu aiemmin useilla eri tieteenaloilla ja sitä voidaan tutkia useista eri näkökulmista, tässä sitä tarkasteltiin perusturvapalvelujen kontekstissa. Tutkijalla on sosiaali- ja terveysalalta sairaanhoitajan (AMK) koulutus ja yli 20-vuotinen nsairaanhoitajaura sekä yli kymmenen vuoden kokemus vapaaehtoistoiminnasta tukiperheenä toimimisesta sosiaalihuollon asiakkaille. Kanasen (2017, 53) mukaan tutkimusaiheen valinnassa ei kuitenkaan ole kiellettyä päätyä aiheeseen alalta, jota ei ole opiskellut.

Tutkimuksen eettisyyden vahvistamiseksi tulisi pohtia valittua tutkimusmenetelmää. Menetelmällisissä ratkaisuisissa tulee selvittää, ovatko valitut menetelmät eettisesti oikeutettuja ja voidaanko niillä saavuttaa haluttu tieto. Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä olevat tekijät ja tutkimusetiikka nivoutuvat vahvasti toisiinsa (Kylmä & Juvakka 2007, 146.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineis-

tonkeruumenetelmänä fokusryhmähaastattelua, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä saatiin monipuolinen ja rikas aineisto, jota ei olisi ollut saatavissa muilla tutkimusmetodeilla. Tutussa fokusryhmässä asiantuntijoiden käsitysten ja mielipiteiden esittäminen mahdollistui monipuolisesti, sillä ryhmän vapaan keskustelun myötä esille nousi kattavasti omakohtaisia kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1509.) Fokusryhmässä saatiin samanaikaisesti tietoja usealta eri henkilöltä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelu toteutettiin rauhallisessa paikassa perusturvapalveluiden tiloissa, haastateltavalle tutussa ympäristössä työpäivän aluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74.) Menetelmänä fokusryhmähaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä eettisesti kestävä tutkittavan ilmiön ja sen elämänläheisyyden vuoksi. Tutkimuksen toimijoita on suojeltu siten, että haastateltavilla on ollut mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisestaan tietoon perustuvalla suostumuksella. Heillä oli tieto, että osallistumisen voi peruuttaa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa (liite 1). Osallistujia kohdeltiin kunnioittavasti ja heidän tuottamaa tutkimusaineistoa säilytettiin asianmukaisesti koko tutkimusprosessin ajan. (Kananen 2017, 191–193; Eriksson & Kovalainen 2008, 70; Kylmä & Juvakka 2007, 147–149.) Myös tutkimusaineiston analyysi kuuluu tutkimuksen eettisyyden arviointiin. Tämän tutkimuksen analyysiprosessissa on suojeltu haastateltavina olleita esimiehiä siten, että äänitallenteissa ja muistiinpanoissa ei ole käytetty heidän nimiään. Organisaatio, jossa he toimivat, ei myöskään ole tullut esille tutkimusprosessin aikana. Tutkija on itse kirjoittanut äänitallenteen tekstiksi, eikä ulkopuolisilla ole ollut pääsyä aineistoon missään vaiheessa. Muistiinpanot ja äänitallenteet on hävitety tutkimuksen valmistuttua. (Kylmä & Juvakka 2007, 153.)

Eettinen velvoite edellyttää tutkimuksen tekijää raportoimaan tutkimustuloksistaan. Tutkimustulosten raportointi merkitsee avoimuutta, totuudenmukaisuutta ja täsmällisyyttä kaikkien tutkimusvaiheiden raportoinnissa (Kylmä & Juvakka 2007, 154–155). Tutkimusetiikan huomioiminen ei ole ollut pelkästään materiaaliin kokoaminen tai haastattelu, vaan tutkimusetiikka on kulkenut mukana koko prosessin ajan. Eettisyyteen vaikuttavia haastita ja eteen tulevien ongelmien ratkaisuja on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan. (Kylmä & Juvakka 2007, 67, 137.) Tutkimuksen raportoinnissa on suojeltu tutkimukseen osallistujia käyttämällä autettisia lainauksia heidän ilmi tuomista kokemuksellisista käsityksistään. Koska fokusryhmähaastattelussa oli vain neljä, on ollut tärkeä varmistua siitä, että kukaan ei voi tunnistaa autenttisia lainauksista tutkimukseen osallistunutta ihmistä. Tämä on varmistettu salaamalla organisaatio, jossa tutkimus on tehty, käyttämällä siitä nimitystä eräs kaupunki. Yhtä lailla haastateltavien nimet on salattu käyttämällä heistä nimitystä esimiehet tai sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehet.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7, viitattu 1.12.2019.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu eettisesti hyväksyttävän, luotettavan ja tuloksiltaan uskottavan tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluvia piirteitä. Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla: rehellisesti, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta vaalien niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuin tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkija on huomionnut ja kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä viitaten aiempiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla ja huominnut tietosuoja koskevat kysymykset vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7, viitattu 5.9.2019.) Tietoperustassa ja raportissa käytetty kirjallisuus ja aineisto on merkitty asianmukaisin lähdeviittein noudattaen Oulun ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohjetta (Oulun ammattikorkakoulu 2016, viitattu 1.12.2019).

## **6.6 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa. Tulevaisuutta tarkasteltiin vuoteen 2030 saakka. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi.

Tutkimusaineisto vastasi tutkimuksen tarkoitusta ja sillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysissä tutkimusaineistosta muodostui kolme pääluokkaa: Tulevaisuuden johtajuutta haastavat tekijät, Sosiaalialan tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ja Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen. Tutkimusaineiston analyysissä jokaiselle kolmelle pääluokalle muodostui eriävät määrät alaluokkia. Kaikki alaluokat vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäiseen pääluokkaan analysoitiin kolme alaluokkaa, jotka nimettiin Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet, Muuttuva sosiaalityö ja Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus.

Toiseen pääluokkaan analysoidut, kolme alaluokkaa nimettiin Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka, Työn ja työntekijöiden pysyvyys ja Esimiestyöhön saatava tuki. Kolmanteen pääluokkaan analysoitiin neljä alaluokkaa, jotka nimettiin Korkea eettinen osaaminen, Johtamisosaaminen tulevaisuudessa, Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyöosaaminen ja Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen.

Tutkimusaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisissä käsityksissä korostuivat tulevaisuun johtajuutta haastavina tekijöinä jatkuvat yhteiskunnalliset muutokset ja muutostarpeet, jotka sisältävät esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen sekä lakiuudistukset. Lisäksi korostui osaavan henkilöstön saatavuus sosiaalialalle ja lähipalvelujen saatavuus pienellä paikkakunnalla.

Tutkimuksessa ilmeni, että tulevaisuuden johtajuutta tukevat tekijät ovat omaan esimiestyöhön saatu tuki ja tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka sekä työn ja työntekijöiden pysyvyys. Sosiaalialalla tulevaisuudessa edellytettävä johtamisosaaminen edellyttää esimiehiltä korkeaa eettistä osaamista muutos- ja innovaatio-osaamisen rinnalla. Esimiesten on tulevaisuudessa johdatettava työntekijöitään verkostoitumaan moniammatillisiin työryhmiin. Kaiken tämän rinnalla hänen on myös johdettava omaa kehittämisosaamistaan.

Tutkimusaineisto vastasi tutkimuksen tavoitetta. Tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää kaupunki- ja kuntatasolla tutkimuksessa ilmenneiden tulevaisuuden johtajuutta haastavien tekijöiden tunnistamiseksi sekä lisäämään tietoutta perusturvapalveluja koskevien päätösten toimintaympäristöstä. Tutkimusaineisto on hyödynnettävissä myös sosiaalialan perusturvapalveluiden virkarakenneuudistuksen suunnittelussa. Tutkimusaineistossa voidaan hyödyntää sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi, koska tutkimusaineiston osa-alueiden luotettavuus perustuu tietoperustan lähdeaineistoon.

Jatkotutkimushaasteena ehdotan tutkimusta verkostoitumis- ja moniammatillisuuden kehittämiseksi, jossa selvitetään sosiaali- ja terveydenhuollon toimintojen päällekkäisyyksiä ja hoito- ja palveluaukkoja perusturvapalveluissa. Työn kuormittavuus ja sitä helpottavat tekijät ovat tärkeä tutkimuskohde tulevaisuudessa, kun osaavasta henkilöstöstä on korkea kysyntä. Ehdotan tutkimuskohteeksi myös aihetta työn kuormittavuudesta: Miten yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat työn kuormittavuuteen ja työhyvinvointiin perusturvapalveluissa.

Sosiaali- ja erveyspalvelu-uudistuksessa korostetaan asiakkaan osallisuutta ja niiden kautta uskotaan saavan kansantaloudellisia kustannushyötyjä. Olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan osallisuuden lisääntymiseen ja mitkä tekijät painottuvat eri-ikäisillä vastaajilla.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ja antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi. Tutkimus oli työelämälähtöinen, jossa osallistettiin lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehet tuottamaan tietoa tutkimukseni perustaksi. Kehittämiseksi ehdotan Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen tutkinto-ohjelmassa tulevia opiskelijoita kehittämään Johtamisen opintoihin projektiluonteisen, toiminnallisen kehittämistyön, jossa he tuottaisivat tässä tuotetun tiedon pohjalta opintokonaisuuteen sisällöt ja menetelmät esimerkiksi aiheesta, miten johtajuutta voi harjoitella tai kuinka opinnoissa ennakoita ja harjoitellaan moniammatillisiin tiimeihin verkostoitumista.

## LÄHTEET

Aluehallintovirasto. 2018. Tiedotteet 2018. Sosiaalihuollon kanteluita ja valvonta-asioita edelleen suuri määrä vireille. Viitattu 25.11.2019, <https://www.avi.fi/web/avi/-/sosiaalihuollon-kanteluita-ja-valvonta-asioita-edelleen-suuri-maara-vireille-pohjois-suomi->.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. 2017. Sosionomi tuottaa hyvinvointia läpi elämänkaaren. Ammattikorkeakoulutus sosiaalialan muutoksen edistäjänä. Arene ry:n työryhmän selvitys. Viitattu 4.12.2019, [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_sosionomiselvitys\\_pitka\\_raportti\\_fin.pdf?t=1526901428](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_sosionomiselvitys_pitka_raportti_fin.pdf?t=1526901428).

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) Handbook of qualitative research second edition, 4–7.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. Sage Open Journals, 4, 1–10. Viitattu 24.11.2019, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014522633>.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Reseach. New Delhi: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forssén, K., Hämäläinen, J., Juhila, K., Kuronen, M., Laitinen, M. & Rauhala, P-L. 2010. Sosiaalityön valtakunnallinen tutkimusohjelma Rovaniemi. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet. Viitattu 30.11.2019, [file:///C:/Users/pirjo.manninen/Downloads/Tutkimusohjelma\\_2010.pdf](file:///C:/Users/pirjo.manninen/Downloads/Tutkimusohjelma_2010.pdf).

Hakala, L. 2019. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Viitattu 27.11.2019, [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_hyvinvointi\\_on\\_kaikkien\\_etu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu).



Hansson, A-I. 2002. Selvitys sosiaali- ja terveystalouden ohjauksesta ja valvonnasta. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2002:8. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 25.11.2019, <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71344/TRM200208.pdf?sequence=1>.

Heinonen, O-P., Ikonen, A-K., Kaivosoja, M. & Reina, T. 2018. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160555/LAPE-loppuraportti\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160555/LAPE-loppuraportti_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Helminen, J. 2017. Katsaus sosiaalihuollon ja sosiaaliturvan kehittymiseen Suomessa. Diakoniamammattikorkeakoulu. Viitattu 2.12.2019, [https://www.swcenter.ee/swp/wp-content/uploads/2018/08/J.-Helminen\\_P%c3%bchaj%c3%a4rve-2018.pdf](https://www.swcenter.ee/swp/wp-content/uploads/2018/08/J.-Helminen_P%c3%bchaj%c3%a4rve-2018.pdf).

Helminen, S. 2010. Hoidon laatuun vaikuttavat tekijät ja hoidon laadunhallinta pienissä, yksityisissä vanhainkodeissa – esimiesten näkökulma. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 25.11.2019, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81755/gradu04428.pdf?sequence=1>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holli, K. & Saloranta, A. 2016. Osaaminen tulevaisuuden SOTE-maailmassa. TUSO-hankkeen loppuraportti. Viitattu 3.12.2019, [https://www.pirkanmaa.fi/wp-content/uploads/TUSO-hanke\\_LOPPURAPORTTI.pdf](https://www.pirkanmaa.fi/wp-content/uploads/TUSO-hanke_LOPPURAPORTTI.pdf).

Hopen, D. 2010. The Changing Role and Practices of Successful Leaders. The Journal for quality & participation 33 (1), 8–9.

Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 3.12.2019, [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130793/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130793.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130793/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf).

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopisto: Kuopion yliopiston kirjasto. Talentia ry.

Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Sitra Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Viitattu 4.12.2019, [https://media.sitra.fi/2017/02/27172638/ennakointiverkostonraportti1\\_www-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27172638/ennakointiverkostonraportti1_www-2.pdf).

Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa: P. Sydänmaanlakka. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 107–108.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 29.11.2019, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf?sequ](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequ).

Itä-Suomen Yliopisto. 2019. Yliopiston asiantuntija Vuokko Niiranen. Viitattu, 3.12.2019, [https://wiivi.uef.fi/crisyp/disp/2\\_/fi/cr\\_asiatunt/edi/tab/fet?id=2701612&verkko=0&cro=2223243622182720373419202417183117242721232118233622232528292838273822292738393739283727351836321717&vuosraj=1](https://wiivi.uef.fi/crisyp/disp/2_/fi/cr_asiatunt/edi/tab/fet?id=2701612&verkko=0&cro=2223243622182720373419202417183117242721232118233622232528292838273822292738393739283727351836321717&vuosraj=1).

Junnonen, S.-R., Hämäläinen, J., Töttö, P., Väisänen, R., Rantonen, O. & Salo, P. 2019. Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuosin 2000-2012. Janus Sosiaalipoliitikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 27(2), 144-163. <https://doi.org/10.30668/janus.65729>.

Juuti. P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva. PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. Ps-kustannus.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva. PS-kustannus.

Kajanoja, J. 2016. Sosiaalipolitiikka: historia, nykytila ja tulevaisuus. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Viitattu 2.12.2019, <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2016/04/Sosiaalipolitiikka-Historia-nykytila-ja-tulevaisuus.pdf>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M., Voutilainen, A., Kapanen, S., Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M. & Elovainio, M. 2017. Työn uusjako. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien työnkuvien ja keskinäisen työnjaon kohdistaminen ja tehostaminen SOTE-reformissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan Julkaisusarja 66/2017. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80699/66\\_Tyon%20uusjako.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80699/66_Tyon%20uusjako.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauppila, T., Kiiski, K. & Lehtonen, M. 2018. Sähköhelmenkalastus Sosiaalihuollon sähköisten palvelujen nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 14/2018. Viitattu 4.12.2019, [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160653/STM\\_rap\\_14\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160653/STM_rap_14_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Keskisuomalainen. 2019. Ministeri Kiuru teillaa sosiaalihuollon liukumisen kunnan viranomaisilta vuokrafirmoilta – "Vaikea irrottaa osia, mihin julkisen vallan käyttö ei kuuluisi". Viitattu 28.11.2019, <https://www.ksml.fi/kotimaa/Ministeri-Kiuru-teillaa-sosiaalihuollon-liukumisen-kunnan-viranomaisilta-vuokrafirmoilta-%E2%80%93-Vaikea-irrottaa-osia-mihin-julkisen-vallan-k%C3%A4ytt%C3%B6-ei-kuuluisi/1425314>.

Klinga, C., Hansson, J., Hansson, H. & Sachs M. A. 2016. Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. Viitattu 3.12.2019, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5015547/>.

Kokkonen, T., Mattila, M-L., Närhi, K. & Puttonen. 2018. Teoksessa T. Juvonen, J. Lindh, A. Pohjola & M. Romakkaniemi. (toim.) Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus, Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. EU. 9–246.

Koponen, E-L. 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 13/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Viitattu 25.11.2019, [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti\\_13\\_2015\\_web\\_27022015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf?sequence=1).

Korhonen, J. 2019. Moniammatillisen työryhmän toiminnan kehittäminen – Moniammatillisuutta opimassa. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Itä-Suomen yliopisto. Tereyshallintotiede. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 4.12.2019, [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190628/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190628.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190628/urn_nbn_fi_uef-20190628.pdf).

Kylmä, J. & Juvakka, T., 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lindh, J., Pohjola, A-L., Juvonen, T. & Romakkaniemi, M. 2018. Johdatus sosiaalityön asiantuntijuuden muutokseen. Teoksessa Teoksessa T. Juvonen, J. Lindh, A. Pohjola & M. Romakkaniemi. (toim.) Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus, Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. EU. 9–246.

Luotonen, T. 2018. Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa. Terveys- ja sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä tämänhetkisestä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen saamasta merkityksestä sosiaalityön johtamisessa. Helsingin yliopisto Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 3.12.2019, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277747/Luotonen\\_Tiina\\_Pro\\_gradu\\_2018.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277747/Luotonen_Tiina_Pro_gradu_2018.pdf).

Luukkonen, J., Majoinen, K. & Kuopila, A. (toim.) 2016. Rajapinnoilta yhdyspintoihin. Kehittämisaloi-  
te kunnan ja maakunnan yhteistyöstä. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen kuntaliitto.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-6. painos. Helsinki:  
Edita Publishing.

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Yhteis-  
kunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 3.12.2019, [https://trepo.tuni.fi/bit-  
stream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf).

Mikkola, I. 2018. Sosiaali- ja tereysalan johtaminen muutoksissa. Lahden ammattikorkeakoulu.  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 3.12.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/han-  
dle/10024/144606/Mikkola\\_lida.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144606/Mikkola_lida.pdf?sequence=4).

Moilanen, H. 2017. Sosiaaliturvan historia alkoi vaivashoidosta. Kansaneläkelaitos. Viitattu,  
2.12.2019, <https://sosiaalivakuutus.fi/sosiaaliturvan-historia-vaivashoidosta-nykypaivaan/>.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä  
lääketieteessä. Duodecim 124. 1507–1510.

Niiranen, V. Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa.  
Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 3.12.2019, [https://www.researchgate.net/pro-  
file/Minna\\_Joensuu/publication/311311178\\_Tutkimukseen\\_osallistuneet\\_organ-  
isaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organ-  
isaatiot.pdf#page=91](https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf#page=91).

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

Oksanen, Tuula (toim.) (2012) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työter-  
veyslaitos.

Oulun ammattikorkeakoulu 2016. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Viitattu  
1.12.2019, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park. Sage Publications. USA: International Educational and Professional Publisher.

Pekkarinen, Elina. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.12.2019, <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>.

Pernaa, H., 2015. Johtamisparadigmojen mahdollisuudet sosiaalialan johtamisen arviointivälineenä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 3.12.2019, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/155275/Pernaa\\_Sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/155275/Pernaa_Sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. 2019. Sosiaalityön, tiedon ja teknologian kohtaamis-  
sia. Viitattu 28.11.2019, [https://www.ps-kustannus.fi/lisamateriaalit/sosiaalityo\\_tieto\\_ja\\_teknologia\\_esipuhe.pdf](https://www.ps-kustannus.fi/lisamateriaalit/sosiaalityo_tieto_ja_teknologia_esipuhe.pdf).

Pollari, S. 2016. Esimiestyön mahdollisuuksia ja haasteita sosiaalialan työssä. Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109361/Pollari\\_Sirpa.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109361/Pollari_Sirpa.pdf?sequence=1).

Puustelli, A. 2010. ”Ei se tuu kellekään yllätyksenä. Ei me voida sanoa ettei me tiedetty.” Väestön ikääntymisen vaikutukset kansainvälisessä ja paikallisessa keskustelussa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 25.11.2019, <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24862/1/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201008162468.pdf>.

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, 341. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 29.11.2019, <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 3.12.2019, <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.

Rekola, L. 2008. Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamiseen vaikuttavia kehityssuuntia. Teoksessa: K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen. (toim.) Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy, 14.

Rissanen, S., Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S, Lammintakanen, J. (toim), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 82–83.

Robinson, D. 2019. Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research. Viitattu 27.11.2019, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>.

Salomaa, J. & Aho-Salomaa, S. (kirj.) 2012. Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: KT Kuntatyönantajien verkkojulkaisu.

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sinkkonen, M., Kauppila, T., Laulainen, S. 2011. Hyvä, paha johtaja – Sosiaalityön eettinen johtaminen. Teoksessa A. Pehkonen & M. Väänänen-Fomin (toim.) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PSkustannus. 93–94.

Sinkkonen, M. & Laulainen, S. 2018. Eettinen johtaminen sosiaalialalla – kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Viitattu, 3.12.2019. [https://www.researchgate.net/profile/Minna\\_Joensuu/publication/327932357\\_Kunnat\\_ja\\_verkostot\\_-\\_Himmeleita\\_hirveleita\\_ja\\_hassakkaa/links/5badf53492851ca9ed2bef07/Kunnat-ja-verkostot-Himmeleita-hirveleita-ja-hassaek-kaeae.pdf#page=146](https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/327932357_Kunnat_ja_verkostot_-_Himmeleita_hirveleita_ja_hassakkaa/links/5badf53492851ca9ed2bef07/Kunnat-ja-verkostot-Himmeleita-hirveleita-ja-hassaek-kaeae.pdf#page=146).

Sinkkonen-Tolppi, M & Niiranen, V. 2006. Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalvelujen johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet. OSAATKO-KARTUKE -hankkeen julkaisuja 7. Kuopion yliopisto.

Smith, T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. & Enderby, P. 2016. Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. Viitattu 3.12.2019, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-06-2016-0026/full/pdf?title=leadership-in-interprofessional-health-and-social-care-teams-a-literature-review>.

Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/ 1301/2014. 1. luku. 1§. Finlex. Viitattu 23.11.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019c. Lainsäädäntö. Viitattu 28.11.2019, <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019a. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin”. Viitattu 2.12.2019, [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin-](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin-).

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019b. Valittaminen. Viitattu 25.11.2019, <https://stm.fi/asiakkaanpotilaan-oikeudet/valittaminen>.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

TE-palvelut. 2019. Ammattinetti. Sosiaalityöntekijä. Viitattu 3.12.2019, [http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/284\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/284_ammatti).

Terveydenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. 4. 35 §. Finlex. Viitattu 3.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2019a. Lait ja ohjelmat. Viitattu 23.11.2019, <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/lait-ja-ohjelmat>.



Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2019b. Sosiaalihuollon viranomaisen salassapitovelvollisuus. Viitattu 25.11.2019, <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/tiedon-hankkiminen-lastensuojelun-tarpeisiin-ja-sen-luovuttaminen/sosiaalihuollon-viranomaisen-salassapitovelvollisuus>.

Tilastokeskus. 2018. Liitetaulukko 1. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 - 2070 (vuodet 2020-2070: ennuste) Korjattu 18.12.2018. Viitattu 25.11.2019, [https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tau_001_fi.html).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.12.2019, [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 25.11.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Vakkuri, J., Oulasvirta, L. & Johanson, J-E. 2015. Talouden hallinta ja johtaminen julkisessa toiminnassa – johdatus julkisen talousjohtamisen näkökulmaan. Covermance. Hallinnan uusia ulottuvuuksia. Tampereen yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakoaineistoa.

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. Viitattu 3.12.2019, [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN_ISBN_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Valtioneuvosto. 2019. Väestön ikääntyminen ja keskittyminen aiheuttavat haasteita kunnille. Viitattu 4.12.2019, [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille).

Valtioneuvoston kanslia. 2017. Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Viitattu 28.11.2019, [https://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H\\_5\\_2017+280417.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf).

Valtioneuvoston kanslia. 2017. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Asiakslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa edellyttää työn uudelleenjakoa. Viitattu 27.11.2019, [https://vnk.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/asiakslähtöisyys-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-edellyttää-työn-uudelleenjakoa](https://vnk.fi/artikkeli/-/asset_publisher/asiakslähtöisyys-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-edellyttää-työn-uudelleenjakoa).

Valtioneuvoston kanslia. 2019c. Yhteiskunnallinen eriarvoisuus. Viitattu 4.12.2019, <https://kestavakehitys.fi/seuranta/yhteiskunnallinen-eriarvoisuus>.

Valtonen, H. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa Rissanen, S, Lammintakanen, J. (toim), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 72.

Viinamäki, L. & Saari, E., 2019. Welfare mix -hyvinvointipalveluiden tuottamismalli sosiaalialan korkeakoulututkintojen kompetenssien haastajana. Viitattu 2.12.2019, <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=6eec6c67-8510-473a-b347-502023598085>.

Viitala, R., 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 44. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 4.12.2019, [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1).

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämistäitiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Viitattu 3.12.2019, <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Norderstedt: Books on Demand.

Voutilainen, T. 2007. Hyvä sähköinen hallinto. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. 2019. Teema sote-työn murros. Viitattu 4.12.2019, [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904\\_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

## LIITTEET

### SUOSTUMUS FOKUSRYHMÄHAASTATTELUUN



#### 1. Tutkijan yhteystiedot

Pirjo Manninen, YAMK-opiskelija (Oulun ammattikorkeakoulu), Sosiaali- ja terveysalan kehittämissen ja johtamisen koulutusohjelma

p. xxxx xxxxxx, e-mail: xxxxxxxx@students.oamk.fi

#### 2. Tutkimuksen osapuolet

Pirjo Manninen, Oulun ammattikorkeakoulu

Eräs kaupunki, Sosiaalipalvelut

#### 3. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perusturvapalveluissa työskentelevien sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiesten kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on saada asiantuntijoita pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämiä osaamisen muutostarpeita perusturvapalveluissa sekä tuottaa tietoa, antaa ideoita ja suosituksia sosiaalialan johtajakoulutukseen ja johtajuuden kehittämiseksi.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemusperäisiä käsityksiä sosiaalialan lähi-, keski- ja ylimmän johdon esimiehillä on sosiaalialan johtajalta tulevaisuudessa edellytettävästä osaamisesta perusturvapalveluissa? Tulevaisuutta tarkastellaan vuoteen 2030 saakka.
2. Millaiset tekijät korostuvat perusturvapalveluissa sosiaalialan johtamisessa tutkimukseen osallistuvien kokemusperäisissä käsityksissä?

#### 4. Menettelyt

Fokusryhmähaastattelusta tehdään äänitallenne, joka litteroidaan aineiston analysoinnin tueksi soveltuvilta osin. Tutkittavan henkilöllisyyttä ei julkaista missään vaiheessa tutkimusta.

## **5. Tutkimustulosten hyödyntäminen**

Tutkimuksesta saatu tieto hyödyttää tutkijoita, kaupunki- ja kuntapäätäjiä, koulutuksen suunnittelijoita sekä perusturvapalveluiden asiakkaita. Tuloksia voidaan hyödyntää myös perusturvapalveluiden virkarakenneuudistuksen suunnittelussa. Tutkimus esitellään osallistujille erikseen sovittavana ajankohtana. Tutkimustyö on valmistuttuaan luettavissa Oulun ammattikorkeakoulun kirjastossa.

## **6. Tutkimuksen hyödyt ja haitat tutkittavalle**

Tutkittavalla on mahdollisuus tuoda asiantuntijänäkömyksensä ja pohdintojaan tutkimusaineistoksi. Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu tutkittavalle riskejä tai haittaa.

## **7. Tutkittavan oikeudet**

Tutkimuksen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistujalla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä keskustelun tallentamisesta ja keskeyttää haastatteluun osallistuminen ilman, että siitä aiheutuu hänelle seuraamuksia.

## **8. Tutkimusaineiston säilyttäminen**

Tutkija vastaa tutkimusaineiston turvallisesta ja asianmukaisesta säilyttämisestä tutkimuksen aikana. Äänitallenne hävitetään tutkimusraportin valmistumisen jälkeen muun haastatteluun liittyvän dokumentoinnin kanssa asianmukaisella tavalla.

## **9. Tutkimuksen valmistumisajankohta**

Joulukuu 2019

## **10. Tutkittavan suostumus**

Olen perehtynyt tutkijan laatimaan tutkimussuunnitelmaan sekä suostumuslomakkeessa kerrottuihin tietoihin. Annan suostumukseni tutkimukseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Haluessani voin peruuttaa tai keskeyttää tutkimukseen osallistumiseni ilman seuraamuksia. Tähän tutkimuksen perustuvia tuloksia saa käyttää tieteelliseen raportointiin ja julkaisuihin. Annan suostumukseni vastausteni käyttämiseen tutkimustarkoituksessa.

Oulainen xx.x.2019

---

Allekirjoitus

---

Nimen selvennys

## **KUVIOT JA TAULUKOT**

### **KUVIOT**

KUVIO 1. Tutkimuksen vaiheet

KUVIO 2. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

KUVIO 3. Sosiaalialan johtamisessa tulevaisuudessa edellytettävä osaaminen

### **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Alaluokan Tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutostarpeet pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 2. Alaluokan Muuttuva sosiaalityö pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 3. Alaluokan Osaavan sosiaalialan henkilöstön saatavuus pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 4. Alaluokan Tulevaisuudessa toteutettava henkilöstöpolitiikka pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 5. Alaluokan Työn ja työntekijöiden pysyvyys pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 6. Alaluokan Esimiestyöhön saatava tuki pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 7. Alaluokan Korkea eettinen osaaminen pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 8. Johtamisosaaminen tulevaisuudessa pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 9. Alaluokan Verkostoitumis- ja moniammatillinen yhteistyö pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 10. Alaluokan Sosiaalialan johtajuuden kehittämisosaaminen pelkistetyt ilmaisut