

JOHTAMISPARADIGMOJEN MAHDOLLISUUDET
SOSIAALIALAN JOHTAMISEN
ARVIOINTIVÄLINEENÄ

Heidi Pernaa

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalityö

Pro Gradu -tutkielma

Huhtikuu 2015



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta Valtiotieteellinen tiedekunta	Laitos Sosiaalityö	
Tekijä Heidi Pernaa		
Työn nimi Johtamisparadigmojen mahdollisuudet sosiaalialan johtamisen arviointivälineenä		
Oppiaine Sosiaalityö		
Työn laji Pro gradu	Aika 04/2015	Sivumäärä 62 + 3
Tiivistelmä		
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, miten johtamisparadigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Johtamisparadigmat valittiin tutkimuskohteeksi sen vuoksi, että alan tutkimuskirjallisuuden mukaan niiden mahdollisuuksia sosiaalialan johtamisessa tulisi tutkia enemmän. Aikaisemmassa kirjallisuudessa ne on sivutettu lähes täysin.</p> <p>Paradigmojen soveltuvuutta sosiaalityön johtamisen arviointiin tutkittiin autenttisisessa sosiaalityön johtamiskontekstissa. Tutkittavaksi johtamistapaukseksi rajattiin Porvoon sosiaalitoimen lapsiperhetyötä tekevä yksikkö, jossa on 2000-luvulla saatu erittäin hyviä tuloksia kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän vähentämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sosiaalialan ja lastensuojelun johtamisesta sekä johtamisen paradigmoista. Teoreettiseen tarkasteluun sisällytettiin viisi johtamisparadigmaa: 1) tieteellinen liikkeenjohto, 2) ihmissuhdekoulukunta, 3) rakenneanalyttinen paradigma, 4) organisaatiokulttuuriteoriat ja 5) innovaatioteoriat.</p> <p>Johtamisparadigmojen soveltuvuutta sosiaalialan johtamiseen arviointiin haastatteleamalla kahta tutkittavan organisaation johtajaa. Haastatteluaineistot analysoitiin teoriaohjaavan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysia ohjanneet teoriaohjaavat yläluokat nostettiin johtamisparadigmojen teoriakehyksestä. Tutkimuksen haastatteluosasta saatiin tietoa siitä, miten tutkittavaa organisaatiota johdetaan. Analyysiosassa havainnot peilattiin teoriaan. Analyysista saatiin tutkimustavoitteen mukaista tietoa johtamisparadigmojen ilmentymismuodoista tutkittavassa organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksen päätuloksena saatiin tietoa siitä, miten johtamisparadigmat ilmentyvät tutkittavassa organisaatiossa. Johtamisparadigmojen näkökulmasta arvioituna tutkimuskohteessa toteutetaan johtamista erittäin monipuolisesti. Johtamisessa on piirteitä jokaisesta viidestä paradigmosta. Johtamisessa on havaittavissa piirteitä esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohtamisen ja ihmissuhdekoulukunnan mukaisesta työn organisoinnista, tehokkuuden ja tuottavuuden korostamisesta, yhteistyön kehittämistä sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamisesta. Tutkimuskohteen organisaatiokulttuuriin kuuluu laadun arvostaminen, avoin viestintäkulttuuri ja sisäiset rituaalit, kuten esimerkiksi raju huumori. Tutkimuksen mukaan sosiaalialan johtajat työskentelevät myös paljon erilaisten innovaatioiden kanssa.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että paradigmat soveltuvat hyvin sosiaalialan johtamisen arvioimiseen, mutta käyttöön liittyy myös haasteita. Paradigmojen vahvuutena on se, että ne tarjoavat noin sadan vuoden teoreettisen näkökulman johtamisen arviointiin. Lähestymistavan avulla voidaan osoittaa yksiselitteisesti, että mitkä piirteet tietystä paradigmosta esiintyvät tutkittavassa organisaatiossa. Haasteena taas on se, että paradigmojen kehittyminen on ollut luonteeltaan iteratiivista eli uudet paradigmat ovat kehittyneet väistyvistä paradigmoista. Tämän vuoksi analyysien tekeminen on haastavaa. Piirteitä ei voi aina luokitella vain yhden paradigman alle. Kaiken kaikkiaan lähestymistapa on lupaava, mutta sen soveltuvuutta tulee koetella laajemmilla aineistoilla useissa erityyppisissä organisaatioissa.</p>		
Avainsanat johtaminen, johtamisparadigmat, ihmissuhdekoulukunta, innovaatioteoriat, lastensuojelu, organisaatiokulttuuriteoriat, sosiaalityö, rakenneanalyttinen paradigma, tieteellinen liikkeenjohto		

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Tutkielman rakenne	3
2. Johtaminen sosiaalialalla	4
2.1. Tutkimusta, kirjallisuutta ja hankkeita	6
3. Johtamisen paradigmat.....	10
3.1. Tieteellinen liikkeenjohto	11
3.1.2 Tieteellinen liikkeenjohto Suomessa	12
3.1.3 Tieteellinen liikkeenjohto sosiaalialalla.....	12
3.2. Ihmissuhdekoulukunta.....	13
3.2.2 Ihmissuhdekoulukunta Suomessa	14
3.2.3 Ihmissuhdekoulukunta sosiaalialalla	15
3.3. Rakenneanalyttinen paradigma	16
3.3.2. Rakenneanalyttinen paradigma Suomessa.....	17
3.4. Organisaatiokulttuuriteoriat.....	17
3.4.1. Organisaatiokulttuurin tutkiminen.....	18
3.5. Innovaatioteoriat.....	21
3.6. Paradigmojen kehittymisen yhteenveto.....	22
4. Johtaminen lastensuojelussa.....	26
5. Tutkimusmetodologia.....	29
5.1. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus	29
5.2. Tutkittava tapaus: Porvoon lapsiperhetyön johtaminen	31
5.3. Tutkimusmenetelmät	32
5.3.1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	32
5.3.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	33
6. Tulokset	35
6.1. Tieteellinen liikkeenjohto	35
6.2. Ihmissuhdekoulukunta.....	38
6.3. Rakenneanalyttinen paradigma	42
6.4. Organisaatiokulttuuriteoriat.....	46
6.5. Innovaatioteoriat.....	50
7. Yhteenveto ja pohdinta	53
7.1. Porvoon lastensuojelun johtaminen johtamisparadigmoilla kuvattuna	53
7.1.2. Tutkimuksen luotettavuudesta ja etiikasta	55
7.2. Johtamisparadigmojen mahdollisuudet johtamisen arviointivälineenä	56
Lähteet	58
Liite 1: Teoriasta nostetut yläluokat	1
Liite 2: Haastatteluteemat ja kysymykset	2

1. Johdanto

Sosiaaliala on murroksessa. Sosiaalialaan on alkanut kohdistua samanlaisia odotuksia kuin yritysmaailmaankin. Kansainvälistyminen on lisääntynyt, asiakkaiden vaatimukset ovat nousseet ja tehokkuutta vaaditaan enemmän. Samaan aikaan resurssit eivät ole lisääntyneet. Muutokset tuovat paineita sosiaalialan johtajalle, jonka tehtävä on ohjata johtamansa organisaatio muutosten läpi. (Niiranen ym., 2010, 19)

2000-luvulla sosiaalialan kolme suurinta muutosta ovat olleet yksityissektorin tunkeutuminen julkiselle sektorille, tehokkuus- ja vaikuttavuusvaatimusten kasvu sekä organisaatioiden koon suureneminen. Organisaatioiden kasvaminen on tuonut mukanaan niiden monimuotoistumisen. On syntynyt muun muassa monikulttuurisia, kansainvälisiä, pieniä, suuria konsernimaisia, hierarkkisia ja yhteistoiminnallisia organisaatioita. Monimuotoisuus tuo vaihtelua myös alan johtamiskäytäntöihin. Yksityissektorin siirtyminen sosiaalialalle tuo paineita yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehokkuuden ja taloudellisen kestävyuden yhdistämiseen. (mt., 20-22)

Uudet haasteet pakottavat kehittämään sosiaalialan johtamista. On luotava uusia tapoja arvioida ja kehittää sosiaalialan johtamista, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja kestävästi mitä erilaisimmissa organisaatioissa ja saavuttaa haastavatkin tavoitteet. Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa esitetään sosiaalialan johtamisen arvioimiselle uusi alalle ennestään tuntematon näkökulma. Johtamista arvioidaan johtamisparadigmojen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johtamisparadigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arvioimiseen ja kehittämiseen.

Tällä tutkimuksella on merkittävä yhteiskunnallinen ja tieteellinen potentiaali. Paradigmojen soveltuvuutta sosiaalityön johtamisen arviointiin tutkitaan autenttisessa sosiaalityön johtamiskontekstissa. Tutkittavaksi johtamistapaukseksi on rajattu Porvoon sosiaalitoimen lapsiperhetyötä tekevä yksikkö, jossa on 2000-luvulla saatu erittäin hyviä tuloksia kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän vähentämisessä. Porvoon lapsiperheyksikkö on onnistunut puolittamaan kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän seitsemässä vuodessa. Vuonna 2006 kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä oli 160, kun vuonna 2014 määrä oli laskenut alle 80 (Ekholm, 2014).

Tutkimalla Porvoon lapsiperhetyön yksikössä hyödynnettyä johtamista saadaan selville, minkälaista johtaminen kyseisessä organisaatiossa on. Onko onnistumisen taustalla jokin johtamisen malli, jonka piirteet voitaisiin kuvata ymmärrettävästi johtamisparadigmojen avulla? Yhteiskunnallisesta näkökulmasta olisi erittäin tärkeä saada lisää tietoa tutkimuskohteesta hyödynnetystä johtajuudesta. Yhteiskunnallista tavoitetta ohjataan tutkimuskysymyksellä:

- *Millaista johtajuutta Porvoon lapsiperhetyön yksikössä on hyödynnetty johtamisparadigmojen näkökulmasta?*

Tutkimuksen tieteellinen potentiaali nousee paradigmoihin pohjautuvasta lähestymistavasta. Peilaamalla tutkimuksen tavoitetta ja mahdollisuuksia esimerkiksi Niirasen ym. (2010) pohdintaan sosiaalialan johtamiseen kohdistuvista paineista voidaan todeta, että tällä tutkimuksella on valtava potentiaali sosiaalialan johtamisen kehittämisessä. Alalle on tarvetta kehittää uusia malleja, joilla johtamista voidaan arvioida ja kehittää. Tässä tutkimuksessa johtamista arvioidaan johtamisparadigmojen avulla, joita on aikaisemmin hyödynnetty sosiaalialan johtamistutkimuksessa Suomessa hyvin vähän. Ne on itse asiassa siivutettu alan tutkimusten teoriakehyksissä lähes täysin. (ks. Niiranen ym., 2010, 71-74). Samaa mieltä on myös muun muassa Pekkarinen (2010), joka kirjoittaa:

Jostain syystä johtamistutkimuksessa jo pitkään pinnalla olleet paradigmat eivät ole kulkeutuneet kovin vahvasti sosiaalialan tutkimukseen.
(Pekkarinen, 2010, 35)

Alalle on siis tärkeää saada tietoa siitä, miten paradigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arviointiin. Tutkimuksen tieteellistä tavoitetta ohjataan tutkimuskysymyksellä:

- *Miten johtamisparadigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arviointiin?*

1.1. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä luvusta. Luvut 2-4 muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 3 tarkastellaan sosiaalialan johtamista ja sen tutkimusta yleisestä näkökulmasta. Johtamisen paradigmat selitetään luvussa 3. Luku 3 on työn empiirisen vaiheen kannalta tärkein, sillä työn empiirisiä tuloksia peilataan luvusta 3 nostettuihin paradigmojen mahdollisuuksiin. Luvussa 4 kuvaillaan tutkimuksen johtamiskontekstin erityispiirteitä eli lastensuojelua ja sen johtamista.

Työn empiirinen osa raportoidaan luvuissa 5 ja 6. Luku 5 sisältää kuvaukset käytetystä tutkimusstrategiasta (tapaustutkimus) ja tutkimusmenetelmistä (puolistrukturoitu teema-haastattelu ja teoriaohjaava sisällönanalyysi). Luvussa 6 raportoidaan tutkimustulokset ja luvussa 7 esitetään työn yhteenveto ja johtopäätökset.

2. Johtaminen sosiaalialalla

Tässä luvussa perehdytään sosiaalialan johtamiseen ja alalla tehtyyn tutkimukseen. Tutkimustarkasteluun sisällytetään sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta. Ennen kun perehdytään alan aikaisempaan tutkimustietoon, on syytä tarkastella sosiaalialan johtamista, johtajuutta ja organisaatioiden vallanjaon perusteita yleisestä näkökulmasta.

Niirasen ym. (2010, 13) mukaan sosiaalialan johtaminen on laajaa ja monimuotoista osaamista edellyttävä alue. Se vaatii muun muassa sosiaalialan tietämystä, kokonaisuuksien strategista hallintaa sekä henkilöstöjohtamisen taitoja. Alan johtamisen erityispiirre on, että sitä ohjataan lakien ja säädösten avulla. Toiminnan pohja-arvoja ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi toimintaan sisältyy aina jonkin verran poliittista tulosvastuuta. (Viinamäki, 2008, 109)

Johtamisen tutkimus sisältää kaksi tutkimuskohdetta: johtaminen ja johtajuus. Johtamistutkimuksessa tarkastellaan konkreettista johtamistyötä, kun taas johtajuustutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu johtamisprosesseihin ja johtajuuteen ilmiönä. Sosiaalialan johtajuuden tutkimuskohteita voivat olla esimerkiksi johtajan ja johdettavien väliset prosessit, valta, sosiaalisuus ja tavoitteellisuus. (Niiranen ym., 2010, 13-14)

Tutkimuksen näkökulmasta johtajan asemaa ja valtasuhteiden muodostumista täytyy pystyä ymmärtämään. Suomessa lähes kaikilla julkisilla sosiaalityön organisaatioilla on jokin lakisääteinen perustehtävä. Perustehtävä määrittää johtajan työn tavoitteet ja organisaation luonteen. Perustehtävä ohjaa siten myös aina tapauskohtaisesti alan tutkimusta, kuten tässä tutkimuksessa lastensuojelun ominaispiirteet (ks. tarkemmin luku 4). Johtajan tehtävä on johtaa organisaatiota siten, että perustehtävät suoritetaan säädetyllä tavalla. Jokainen organisaatio siis tarvitsee toimiakseen johtajan ja johdettavia. Tällainen organisaatorakenne ja vallan jako on kirjallisuudessa perusteltu byrokratiateorian avulla. (Niiranen ym., 2010, 16)

Byrokratialla tarkoitetaan hallinnollista työkalua, jolla ohjataan toimintaa. Byrokratia voi muodostua esimerkiksi organisaatioista, toimenpiteistä tai säännöistä. Byrokratiateoria on byrokratian hyödyntämiseen perustuva johtamisteoria, joka lähestyy johtamista rationaalisuuteen perustuvan byrokratian keinoin. Teorian oppi-isänä pidetään sosio-

logi Max Weberiä. Weber oli kiinnostunut siitä, miten organisaatioista rakennetaan rationaalisia ja tehokkaita. Weberin mukaan byrokratialla voidaan luoda tehokkaita ja toimivia organisaatioita, sillä byrokratia antaa perustelut vallan jakamiselle ja johtajien olemassaololle. Byrokratiaan perustuva rationaalinen organisaatorakenne tekee vallankäytöstä avointa. Se tukee demokraattista päätöksentekoa ja mahdollistaa työntekijöiden ja asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun. Byokraattiselle organisaatiolle on tunnusomaista säännöt, joilla ohjataan perustehtävien hoitoa sekä asiantuntemuksen ja vallan määrittely ja niiden hierarkkinen järjestäminen. Byrokratian vaatii aina hierarkiaa toimiakseen, sillä se antaa oikeutuksen jakaa valtaa organisaatioissa siten, että jotain ryhmää johtaa valtaa pitävä esimies. (Harisalo, 2010, 127-128)

Niirasen ym. (2010, 66-67) mukaan byrokratiateoria on vaikuttanut erittäin paljon sosiaalialan johtamiseen Suomessa. Byrokratia koetaan sekä vahvuutena että heikkoutena. Byrokratian vahvuuksia ovat turvallisuus, tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Alan päätöksentekoa ohjataan lailla ja asetuksilla, eivätkä ne perustu virkamiesten mielivaltaan. Yleensäkin suomalaista virkamiestä pidetään lahjomattomana ja julkista hierarkista organisaatiota tehokkaana. Byrokratian heikkouksia taas ovat rakenteiden jäykkyys, joustamattomuus, heikko uusiutumiskyky ja virheiden välttäminen.

Tässä tutkimuksessa byrokratiateoriaa käytetään johtajan aseman perusteluun ja auktoriteetin ymmärtämiseen. Teorian mukaan johtajan asema on perusteltu samanaikaisesti monella eri argumentilla. Ensinnäkin valta-asema on perusteltu lakien ja normien kautta. Toiseksi johtaja-johdettavat -tyyppisen organisaatorakenteen tarpeellisuutta on perusteltu sillä, että se on perinteinen malli ja kaikille toimijoille selkeä ja ymmärrettävä. Kolmanneksi johtajalla on persoonallisuuden, koulutuksen, kokemuksen ja osaamisen tuomaa karismaa. (Niiranen ym., 2010, 68-69) Byrokratiateorian pohjalta on siis syytä olettaa, että tämän tutkimuksen kohdeyksikössä on olemassa hierarkkinen valtaasetelma, jossa johtajan asema on perusteltu yllä mainituilla argumenteilla. Tämä tieto auttaa tutkimusosan analyysin suorittamista ja tulosten ymmärtämistä.

2.1. Tutkimusta, kirjallisuutta ja hankkeita

Sosiaalialan johtamista on tutkittu paljon sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Suomessa merkittävimpiin sosiaalialan johtamistutkijoihin kuuluva professori Vuokko Niiranen Itä-Suomen yliopistosta on julkaissut monia teoksia sosiaalialan johtamisesta. Tunnetuin näistä teoksista lienee yhdessä Riikka Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen kanssa julkaistu ”Johtaminen sosiaalialalla” (2010). Teos käsittelee sosiaalialan johtamista, ja toimii samalla myös eräänlaisena tietoteoksena joka auttaa jäsentämään sosiaalialan johtamistyötä professiona. Teoksessa tarjotaan sekä historiallista näkökulmaa johtamiseen että spekuloidaan sosiaalialan johtamisen uusia mahdollisuuksia. Lisäksi teoksessa käydään läpi erilaisten teorioiden ja suuntausten vaikutusta sosiaalialan johtamiseen.

Niiranen on tutkinut johtamista jo viime vuosituhanneelta lähtien. Väitöskirjassaan vuodelta 1994 hän tutki sosiaalitoimen johtajuutta vapaakuntakokeiluun osallistuneissa kunnissa. Tutkimuksessaan hän pystyi erittelemään viisi johtajuustyyppiä; perus-, markkina-, tulos-, muutos-, sekä professiojohtajan, joista perusjohtajatyyppeä esiintyi eniten. Niiranen (2004, 228) on pohtinut myös muun muassa toimintaympäristön ja tarkastelunäkökulman vaikutusta johtamiseen. Tarkastelunäkökulma vaikuttaa johtamisen vaatimuksen ja tehtäväsisällön näyttäytymiseen. Mikäli tarkastellaan johtamista organisaation näkökulmasta, niin johtaminen näyttäätyy erilaisena kuin asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Haasteelliseksi toimintaympäristöksi Niiranen taas nimeää kunnallisen sosiaalitoimen ja varsinkin kunnan sosiaalijohdon. Sosiaalijohtajan tehtävänä on vastata sekä paikallisesta että alueellisesta sosiaalipolitiikasta oman toimensa eli oman työyksikön johtamisen ohessa. Tämä ajatus on linjassa myös Viinamäen (2008, 109) näkemyksen mukaan sosiaalijohtajuuden poliittisen tulosvastuun kanssa.

Elina Pekkarinen (2010) on tehnyt laajan kvalitatiivisen tutkimuskatsauksen johtamisesta sosiaalialalla. Katsaus on julkaistu nimellä: ”Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit”. Tutkimuskatsauksessa on analysoitu 28 kotimaista ja 95 kansainvälistä sosiaalialan johtamistutkimusta. Analyysin pohjalta Pekkarinen on todennut, että alan tieteellinen tutkimus on 2000-luvulla ollut kansainvälisesti aktiivista ja monipuolista varsinkin angloamerikkalaisissa maissa. Kansainvälisissä tutkimuksissa suosituimpia tutkimuskohteita ovat yhdenntetty sosiaalityö, sosiaalipalvelut ja lastensuojelu. Käytetyim-

piä tutkimusmenetelmiä ovat teemahaastattelut ja kyselytutkimukset. Tutkimusteemojen näkökulmasta analysoituna yleisimpiä teemoja ovat johtamistyyli ja -tavat, muutosjohtaminen, johtajakoulutus, uusi julkisjohtaminen, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, uusi julkisjohtaminen, moniammatillisuus, naisasiat, vähemmistöasiat sekä sosiaaliryöön historia. Pekkarinen on esitellyt raportissaan alan keskeiset tutkimuslöydökset teemakohtaisesti ja pohtinut niiden avulla, mihin suuntaan alan tutkimusta tulisi suunnata. Pekkarinen toteaa johtamisesta yleisesti, että siihen liittyvä tutkimus on tärkeää. Hänen mukaansa johtajuus on jokaisen toimivan sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuuden kulmakivi.

Toisaalta Pekkarinen (2010, 35) myös argumentoi, että suorittamansa katsauksen pohjalta on syntynyt vaikutelma siitä, että sosiaalialan johtamisen tutkimus on jäänyt johtamistutkimuksen katvealueelle. Hänen painottaa, että alasta tarvitaan paljon uutta tutkimustietoa. Hän myös nostaa esiin tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeän paradigmoja koskevan huomion: Paradigmoja ei ole juurikaan hyödynnetty sosiaalialan johtamistutkimuksessa.

Väitteen kanssa on helppo olla samaa mieltä. Tutustumalla alan kirjallisuuteen huomaa, että sosiaalialan johtamisen tutkimus- ja tietokirjallisuus ei sisällä juuri lainkaan tietoa johtamisen paradigmoista. Esimerkiksi Niirasen ym. (2010) teoksessa paradigmoja sivutaan hyvin lyhyesti (ks. s. 71-74), ja kyseistä teosta pidetään alan keskeisenä tietokirjana.

Lähimpänä paradigmatyyppistä lähestymistä alalla on aikaisemmin toteuttanut Aaltonen (1999). Aaltonen tarkasteli väitöskirjassaan sosiaalialan johtamista 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin asti. Tutkimuksessa on käsitelty johtamisen tyypillisiä piirteitä hyvinvointivaltion rakentamisesta (1950-1965) aina tähän päivään saakka. Aikakausien saatossa on siirrytty johtamisen ihmissuhdeulottuvuudesta, jossa työtä valvottiin tarkkaan ja asiakkaisiin suhtauduttiin asenteellisesti (1950-1965), aikakauteen jossa sosiaalitoimen johtajista tuli suunnittelijoita, budjetin tekijöitä ja voimavarojen jakajia (1970-1980-luku). 1990-luvun johtamissuuntaus oli sosiaalitoimesta ulospäin, jonka takia ei ollut yhtä paljon aikaa oman organisaation suhteiden hoitamiseen. Aaltosen työssä paradigmanaista ajattelua edustaa eri aikakausien tutkiminen.

Sosiaalialan johtamisesta on tehty jonkin verran myös määrin pro gradu -tutkielmia. Monia näistä tutkimuksista yhdistää asiantuntijuuden, tai osaamisen johtamisen näkökulma. Sosiaalialalla toimijat nähdään asiantuntijoina, joiden johtamisessa on omat haasteensa. Terttu Hannulan (2013) tutkimus käsitteli osaamisen johtamista. Tutkielmassaan Hannula toteaa, että sosiaalialan luonne edellyttää laajoja osaamisen johtamisen lähestymistapoja sekä erilaisia toimintamalleja. Selkeät tulevaisuudensuunnitelmat, yhtenäiset linjaukset sekä selkeä strategia koettiin tärkeiksi juuri osaamista johtaessa. Kaisa Löf (2012) on tehnyt tutkimuksen sosiaalialan johtamisesta lähiesimiesten näkökulmasta. Löf väittää, että sosiaalialan johtaminen voidaan yleisesti määritellä asiantuntijuuden johtamiseksi, jossa oma substanssiosaaminen painottuu ja jossa on siedettävä painetta. Sosiaalitoimen keskijohtoa tutkinut Jenni Lähdesmäki (2009) on pro gradu -tutkielmassaan nostanut esiin kyseisen johtoportaan työssä kokemia haasteita. Tutkielman tuloksista selviää, että byrokrania, tukiresurssien puute ja lukuisien kumppanuuksien ja verkostojen hallinnointi tekevät keskijohtajien työstä haasteellista.

Kotimaassa alan tutkimukselle on ominaista useat ministeriön tukemat tutkimushankkeet. Sosiaali- ja terveysministeriöllä on vuosien saatossa ollut lukuisia sosiaalialan johtamista kehittäviä ohjelmia ja hankkeita, joista merkittävimpanä mainittakoon Kaste (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma). Kaste-ohjelma on kansallinen, pitkäkestoinen muutos-, modernisointi- ja innovaatioprosessi, jonka tavoitteisiin kuuluu uusien hyvien käytäntöjen luominen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, ohjelmaan on laadittu monia osatavoitteita, joista yksi koskee johtamista. Johtamisella pyritään tukemaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia. Kaste-ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi kunnat, kuntayhtymät, eri hallinnonalat, järjestöt, seurakunnat, yritykset, koulutusyksiköt sekä alueelliset tutkimus- ja kehittämissyksiköt työskentelevät yhdessä. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa säädösvalmisteluista ja ohjelman strategisesta johtamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012, 13, 30)

Kansainvälistä tutkimusta on saatavilla erittäin paljon, sillä sosiaalialan johtamistutkimukseen on keskittynyt useampi tieteellinen aikakauslehti. Yksi alan keskeisistä lehdistä on Human Service Organizations Management, Leadership & Governance (2014-), joka toimi vielä 2013 vuoteen saakka nimellä Administration in Social Work. Kyseisestä julkaista löytyy lähes 1000 sosiaalialan johtamisartikkelia aina vuodesta 1977 asti.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei esitetä syvällistä tarkastelua alan kansainväliseen tutkimukseen, sillä Pekkarinen (2010) on jo tiivistänyt kansainvälisen tutkimuksen keskeisiä tutkimuskohteita ansiokkaasti ja tutkimusten fokus yleensäkin menee hieman ohi tämän tutkimuksen tavoitteista. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat johtamisparadigmat ja kuten Pekkarinen (2010, 35) toteaa, paradigmat on sivuutettu lähes täysin sekä kotimaisessa että kansainvälisessä tutkimuksessa. Kansainvälistä tutkimusta on sisällytetty jonkin verran viitekehyksen 4 lukuun tarkasteltavien paradigmojen yhteyteen.

3. Johtamisen paradigmat

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tärkein osa koostuu johtamis- ja organisaatio-teorioista. Johtamisoppia on Suomessa tutkittu muun muassa Työterveyslaitoksen toimesta (Johtamisopit Suomessa -tutkimushanke). Hankkeen tärkein tavoite oli tutkia 1900-luvun ja 2000-luvun alun johtamisparadigmojen syntyä, sisältöä ja perintöä Suomessa. Tämän laajan tutkimushankkeen merkittävimmät tulokset on julkaistu teoksessa ”Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin” (Seeck, 2008) jonka toinen painos toimii myös tämän tutkimuksen kannalta merkittävänä lähteenä. (Työterveyslaitos, 2010)

Tässä tutkimuksessa johtamista lähestytään Seeckin esittelemän (2012) paradigmaajatteluun pohjautuvan mallin kautta. Seeckin (2012, 19) mukaan on tärkeää tuntee nykyjohtamisen tila, mutta myös johtamisoppien historiallinen kehittyminen. Historiaa täytyy tuntee sen vuoksi, että pystyy ymmärtämään miten johtaminen on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Tämän vuoksi teoriakehykseen on sisällytetty johtamisopin merkittävimmät johtamisparadigmat 1900-luvun alusta tähän päivään. Paradigmat lähestyvät johtamista siis historiallisesta näkökulmasta. Ne limittyvät toisiinsa nähden ajallisesti tarjoten kokonaiskuvan johtamisopin yleisestä kehittämisestä.

Johtamisparadigmalla tarkoitetaan jossakin ajan hetkessä laajasti hyväksyttyä ja käytettyä johtamisen käytäntöä, joka koostuu teknisistä ja ideologisista ominaispiirteistä. Teknisiksi piirteiksi määritellään esimerkiksi työtehtävien jako, työprosessien organisoiminen, työntekijöiden valinnat valtarakenteet ja palkitseminen. Ideologisia ominaispiirteitä taas ovat muun muassa käsitys työntekijästä, organisaatioista tai ongelman ratkaisusta. (Seeck, 2012, 24)

Johtamisparadigmoja on Seeckin (2012) mukaan viisi: tieteellinen liikkeenjohto (luku 3.1), ihmissuhdekoulukunta (luku 3.2), rakenneanalyttinen paradigma (luku 3.3), organisaatiokulttuuriteoriat (luku 3.4) ja innovaatioteoriat (luku 3.5). Siirrytään seuraavaksi käsittelemään johtamisen historiallista kehittymistä paradigmojen avulla.

3.1. Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto tunnetaan myös nimellä taylorismi, teorian kehittäjän Frederick W. Taylorin (1856-1915) mukaan. Taylor oli varakkaasta suvusta oleva johtava insinööri, joka teki työnsä tehtaissa. Työssään Taylor pääsi näkemään työelämän todellisuuden työntekijöiden näkökulmasta ja kiinnitti huomiota organisaation alisuoriutumiseen. Alisuoriutumisella hän tarkoitti huonoja työoloja, heikkoa tulosta, huonoa johtamistaitoa sekä johtajien ja alaisten ristiriitaisia suhteita. (Seeck, 2012, 57)

Alisuoriutumista oli aiemmin pyritty vähentämään työtahtia kiristämällä. Tämä ei kuitenkaan parantanut organisaation suoriutumista, koska työntekijät hidastivat työtahtia sillä esimerkiksi palkkaus ei noussut kiristetyn työtahdin mukana. Taylor koki, että työn organisointi tulisi järjestää uudestaan. Ensiksi pitäisi arvioida työsuoritusten tarvitsema aika ja sen jälkeen miettiä, millä lailla työ tulisi järjestää jotta se olisi mahdollisimman tuottavaa ja palkitsevaa sekä työnantajille että työntekijöille. (Taylor, 1911, 19-29)

Yllä mainitussa esimerkissä keskeistä on mittaaminen ja arviointi. Tieteellisen liikkeenjohdon keskeisiin periaatteisiin kuuluu tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointi tieteellisiin tutkimustuloksiin perustuen ja työtä rationalisoimisella. Taylorin oppien mukaan tiede korvaa henkilökohtaiset käsitykset, eli kokemuserusteiset ja epätarkat ohjeet. Työntekijöiden valinta ja koulutus työtehtäviin tulee tapahtua tieteelliseen tietoon perustuen, eikä sattumalle tule antaa sijaa. Tieteellisessä liikkeenjohdossa sekä johto että työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti. Johdolla ja työntekijöillä on tarkoin määrätty työnkuvat, jotta tehokkuus maksimoitaisiin. (Seeck, 2012, 57)

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ovat seuraavanlaiset:

1. Työntekijän oma, henkilökohtainen harkinta korvataan tieteellä.
2. Työntekijöitä tutkitaan, opetetaan ja koulutetaan, jolloin valinta ja kehittyminen pohjautuvat tutkittuun tietoon, sen sijaan, että työntekijät saisivat itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti.

3. Työnjohto ja työntekijät työskentelevät tiiviisti yhdessä tieteellisten lakien mukaisesti, jotta ongelmien ratkaiseminen ei putoaisi yksittäisen työntekijän niskaan.

(Taylor, 1911, 114-115)

3.1.2 Tieteellinen liikkeenjohto Suomessa

Tieteellistä liikkeenjohtoa oli perinteisesti suosittu teollisten alojen johtamisessa sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa. Suomessa teollisten organisaatioiden rakenne oli kuitenkin erilainen yhdysvaltalaiseen ja eurooppalaiseen malliin verrattaessa. Yhdysvaltalaisissa ja eurooppalaisissa organisaatioissa oli ammattijohtajat jo 1900-luvun alussa. Suomalaiset työnjohtajat oli rekrytoitu työntekijöiden joukosta ja heillä ei välttämättä ollut muodollista koulutusta. Tämän takia tieteellisen liikkeenjohdon rantautuminen Suomeen kesti kauemmin kuin muualla, mutta se oli ensimmäinen Suomessa omaksuttu johtamisoppi, ja se otettiin laajasti käyttöön. (Seeck, 2012, 75-77)

Johtamisopin omaksumista tuki maailmanpoliittiset tapahtumat, sillä toisen maailmansodan jälkeen Suomen tuli maksaa Neuvostoliitolle sotakorvauksia. Sotakorvaukset maksettiin muun muassa suurten laivojen ja koneistojen muodossa, joiden rakentamiseen tarvittiin uudenlaista teollisuutta. Tämä ”pakotti” Suomen uudistamaan teollista tuotantorakennetta. Tieteellinen liikkeenjohto osoittautui hyväksi toimintamalliksi tähän uuteen teollisuusalaan, joten se implementointiin johtamiskulttuuriin. (Seeck, 2012, 73-80)

3.1.3 Tieteellinen liikkeenjohto sosiaalialalla

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita on erityisesti sovellettu teollisuuden aloilla, mutta ne ovat vaikuttaneet myös sosiaalialan johtamiseen. Esimerkiksi organisaatioiden tiukat vakiintuneet toimintatavat, henkilöstön pirstaleiset ja pitkälle erikoistuneet tehtävät sekä suoriutumisen määrällinen ja laadullinen mittaaminen ovat tieteellisen liikkeenjohdon vaikutusta. (Seeck, 2012, 102-103)

Samanlaisia näkökulmia esitetään myös teoksessa Niiranen ym. (2010). Niiranen ym. argumentoivat, että tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus näkyy sosiaalialan tehokkuusvaatimuksissa ja organisaatiorakenteissa. Johtajalla on valtaa, jonka mahdollistajana

toimii hierarkkinen asema ja asemasta kumpuava auktoriteetti. Tästä hierarkkisuudesta löytyy edelleen elementtejä sosiaalialalla, jossa erikoistuminen tapahtuu koulutuksen mukaan ja työtehtävät ovat tarkasti jaoteltuja osaamisen perusteella. Vaikka sosiaalialalla on pyritty eroon auktoritatiivisuudesta sekä tiimityöskentelyä että omaa oppimista korostamalla, niin erikoistuminen ja spesialisoituminen näkyy. Myös kasvavat tehokkuusvaatimukset lisäävät työtehtävien erikoistumista. Erikoistuminen on johtanut muun muassa koordinointi- ja yhteistyöongelmiin. Niiranen ym. korostavat, että toiminnan uudistamiseen tarvitaan sekä uudenlaista johtamista että uudenlaista työntekijöiden osaamista. (Niiranen ym., 2010, 71-72)

Kirjallisuudesta ei löydy suoraan tieteellistä liikkeenjohtoa käsitteleviä sosiaalialan johtamisen tutkimusjulkaisuja, mutta esimerkiksi mittaaminen ja arvioiminen ovat paljon tutkittuja aihealueita. Useissa tutkimuksissa raportoidaan esimerkiksi tapoja ja malleja, miten työn vaikutusta voidaan mitata. Esimerkiksi Fisher (2005) on todennut vaikutusten mittaamisen olevan olennainen osa sosiaalialan johtamista. Hän on pohtinut useita mittaamiseen liittyviä haasteita, joista keskeisin on tutkittavien ja tutkijoiden epäluottamus datan käyttöä ja keräämistä kohtaan. Ratkaisuksi hän ehdottaa muun muassa tiimivetoisen mittaustyöntelyn kehittämistä.

3.2. Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunta ei nimestään huolimatta ole yksi yhtenäinen oppi tai teoria, vaan koostuu usean eri teoreetikon samankaltaisesta näkemyksestä koskien johtamista organisaatioissa. Ihmissuhdekoulukunnan esiintyminen on tapahtunut kahdessa aallossa ja se on kehittynyt kahden eri sukupolven aikana. Johtamisen tulisi ihmissuhdekoulukunnan uranuurtajien perusteella keskittyä vuorovaikutukseen ja työpaikan ihmissuhteisiin. Edellisessä luvussa käsitellyn tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välillä ei ole valtavaa aatteellista eroa. Kummankin paradigman tavoitteena on tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. Merkittäviä eroja taas on työn suorittajaan liittyvässä katsantokannassa. Siinä missä tieteellisen liikkeenjohdon edustajat kohtelivat työntekijöitä ”koneen osina”, ihmissuhdekoulukunnan edustajat taas pyrkivät rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Tämä tarjosi ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. (Seeck, 2012, 108)

Ihmissuhdekoulukunta on saanut alkunsa 1930-1940-luvun organisaatioiden kasvusta. Organisaatioiden kasvu ja sitä seurannut hierarkkisten tasojen lisääntyminen johti uuteen dilemmaan. Kaikille työntekijöille ei enää pystytty tarjoamaan ylenemismahdollisuuksia, joten oli keksittävä toinen tapa motivoida heitä. Ylenemismahdollisuuksien sijaan heitä haluttiin motivoida työstä saadulla tyydytyksellä. (Seeck, 2012, 106, 111) Koulukunnan oppien mukaan työpaikoilla tulisi pyrkiä vuorovaikutukseen ja eri työtehtävien avaamiseen, tiukan jaottelun sijaan. Työnkuvien laajentaminen ja työtehtävien kierrättäminen nähtiin motivoivan työntekijöitä. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan palkka ei yksinään motivoi työntekijöitä, vaan yhtä tärkeitä ovat työsuhteen pysyvyys, työn tyydyttävävyys ja onnistumisten huomioiminen. (Morgan, 1997, 34-36)

Ihmissuhdekoulukunnan läpimurto tapahtui 1920-luvun lopulla tehtyjen niin sanottujen Hawthorne-tutkimusten avulla. Alun perin valaistusta käsitelleen tutkimuksen avulla selvisi, että psykologisilla tekijöillä oli merkitystä myös työtehoon. Valaistusta koskevat osat tutkimusta hylättiin ja sen sijaan keskityttiin tutkimaan vallitsevia työoloja. Tutkimuksissa huomattiin, että yksittäisillä työoloihin vaikuttavilla toimenpiteillä ei ollut suurta vaikutusta työtehoon, vaan uudistuksia suunnitellessa työolot tulisi ottaa huomioon kokonaisuutena. Työoloja ei muutettu tutkimuksen aikana, mutta työntekijöiden mielipide työstä parani tutkimuksen edetessä, koska he tulivat kuulluksi. Tästä pystyttiin vetämään johtopäätös, että työoloja ja palkkoja ei tarvitse parantaa tuottavuuden parantamiseksi, jos työntekijöille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi (Seeck, 2012, 117-120, 149)

3.2.2 Ihmissuhdekoulukunta Suomessa

Suomalaiseen yritysjohtoon ihmissuhdekoulukunta tuli viiveellä ja sen merkitys jäi vähäiseksi, sillä ihmissuhdekoulukunnalla ei ole ollut tukenaan valtiollisia rakenteita tai vahvoja instituutioita. Ensimmäinen tuleminen 1930-luvulla jäi lyhytaikaiseksi ja toinen tuleminen 1940-luvulla jäi tieteellisen liikkeenjohdon jalkoihin, kun tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet nousivat sodan jälkeen voimakkaasti esille (ks. luku 2.2.2.). Kuitenkin suomalaisen yrityskulttuuriin implementoitiin joitakin ihmissuhdekoulukunnan kulmakiviä, kuten henkilöstöhallinto omana alanaan sekä työpsykologian käytäntöjen vakiintuminen. (Seeck, 2012, 133-134)

Ihmissuhdekoulukunnalla on ollut merkitystä henkilöstöhallinnan kehittymisessä, sillä osa henkilöstöhallinnan oletuksista perustui sen opeille. (mt. 155) Henkilöstöhallintoa Suomessa tarkastellut Pakkanen (1981, 120) tuli pro gradu -tutkielmassaan siihen tulokseen, että teollisuudessa siirryttiin tayloristisista opeista ihmissuhdekoulukuntaa kannattaviksi 1950-luvulla. Vaikka ihmissuhdekoulukuntaa käsitellään suomalaisessa kirjallisuudessa hyvin vähän, niin sen perintö elää yhä vahvana. Sillä kun puhutaan työpsykologiasta, henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta, niin unohdetaan usein, että niiden perusta on luotu jo 1900-luvun alkupuolen ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen kirjoituksissa. On tärkeää ymmärtää ko. paradigmaa, jottei vanhoja oppeja tarjottaisi uusina tuntematta niiden varsinaista alkuperää. (Seeck, 2012, 157)

3.2.3 Ihmissuhdekoulukunta sosiaalialalla

Ihmissuhdekoulukunnasta kumpuavia piirteitä on havaittavissa sosiaalialan johtamiskäytännöissä. Vaikka sosiaalialalla työtehtävät ovat eriytyneet (ks. luku 2.1.3), niin itse ala ei ole voinut sulkeutua muusta hyvinvointivaltiosta. Syy tähän löytyy moniammatillisuudesta. Sosiaalialalla perustehtävien hoitamiseen tarvitaan eri ammattiryhmien tietämystä, joten oman osaamisen jako toisille ammattiryhmille on tärkeää. Sosiaalialan organisaatiot ovatkin omaksuneet ihmissuhdekoulukunnan näkemyksen työntekijöiden laajasta kentästä. (Niiranen, 2011, 72-74)

Sosiaalialalla ihmissuhdekoulukunnan opit saattavat asettaa johtamisen erityisten haasteiden eteen. Sosiaalialan koulutus painottaa sitoutumista alan arvoihin, eli asiakkaiden auttamiseen sekä heidän hyvinvointiinsa ja tarpeisiinsa keskittymiseen. Sosiaaliala kokonaisuutena on hyvin moniammatillinen eli saman organisaation sisällä voi olla sekä alan arvopohjaan sitoutuvia henkilöitä, että henkilöitä joille ne eivät ole selkeitä. Mikäli johdettavassa organisaatiossa on moniin eri aloihin erikoistuneita henkilöitä, niin johtajalta vaaditaan kaikkien työntekijöiden tasapuolista kohtelua, vaikka he eivät jakaisikaan samaa arvopohjaa. (mt. 74)

3.3. Rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneanalyttinen paradigma eroaa aikaisemmista johtamisparadigmoista, sillä sen fokus ei ole työntekijöissä tai johdossa yksikköinä, vaan näkökulma keskittyy koko organisaation ja sen rakenteiden havainnointiin. Paradigmassa on monia eri suuntauksia, mutta yhteinen nimittäjä kaikille on rationaalinen lähestymistapa organisaatioon. Siinä organisaatio on järjestelmä ja työntekijä on vain osatekijä tätä järjestelmää. Yhtä lailla organisaatio on vain osa maan- tai maailmanlaajuista järjestelmää. Aiemmin ainoastaan filosofiassa käsitelty ajatus ”kokonaisuudesta osiensa summana”, sai täten uuden merkityksen johtamisopissa. (Seeck, 2012, 159-161)

Rakenneanalyttinen paradigma kehittyi toisen maailmansodan jälkeen samanaikaisesti sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Rakenneanalyttiseen paradigman voi nähdä ammentaneen seuraavista johtamisen teorioista: rakenneanalyysi, yleinen järjestelmäteoria ja järjestelmäteoriaan pohjautuva kybernetiikka. Rakenneanalyysin tavoitteena oli luoda yleispäteviä sääntöjä johtamisen ammattikunnan toiminnan tueksi, eli johtamisen perussäännöt. Järjestelmäteoria ja kybernetiikka voidaan nähdä lähtökohtina, joiden avulla voidaan tutkia ilmiöitä ja organisaatioita laajemmalla perspektiivillä kuin yksittäisten syy-seuraus-suhteiden perusteella. (Seeck, 2012, 162–163)

Rakenneanalyttisen johtamisen tapa on luoda organisaation sisälle toimintajärjestys. Yleensä tämä tarkoittaa johtoryhmien luomista. Johtoryhmää vetää toimitusjohtaja ja hänen visiotaan toteuttavat eri osastojen johtajat. Vastuu on hajautettu pienempiin yksiköihin, mutta päävastuun kantaa edelleen toimitusjohtaja. (mt. 174)

Toisin kuin tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajia, rakenneanalyttisen paradigman teoreetikkoja ei voi luokitella tiettyihin sukupolviin. Yhteisenä nimittäjänä usean teoreetikon elämäntarinassa korostuu kuitenkin Carnegie Mellon Universityn (tuolloin Carnegie Institute of Technology) rooli poikkitieteellisenä hautona. Carnegiesta tuli tutkimukseen perustuvan poikkitieteellistä lähestymistapaa suosivan johtamiskoulutuksen esikuva ja malli. (Augier, 2004, 1263)

3.3.2. Rakenneanalyttinen paradigma Suomessa

Johtamisen systemaattinen koulutus aloitettiin rakenneteorioiden vallitessa. Rakenneteorioilla on ollut erittäin vahva vaikutus johtamisen korkeakouluopetuksessa 1960-luvun alusta aina 1990-luvun alkuun saakka. Tuolloin johtajauralle pyrkiville esitettiin Master of Business Administration (MBA) -tutkinnon suorittamista. 1970-luvulla rakenneteoriat olivat vahvin johtamisparadigma Suomessa, mutta suosio taittui systeemi-teorioiden vallatessa kenttää. (Seeck, 2012, 184-189)

Hannele Seeck ja Anna Kuokkanen (2012) ovat analysoineet organisaatio- ja johtamisparadigmojen esiintymistä Suomen hallitusohjelmissa. Hallitusohjelmissa rakenneanalyttinen paradigma ilmenee osana keskusteluja, jotka käsittelevät mm. rakenteellisia ongelmia, talouselämän strategiasuunnittelua, viennin edistämistä sekä maatalouden kehittämistä. Paradigman mukaisissa keskusteluissa toimintaa pyritään kehittämään mm. yksiköjä yhdistämällä, monimutkaisuutta vähentämällä, käytäntöjä yhtenäistämällä sekä päällekkäisyyttä karsimalla. Myös valtionhallinnon omien rakenteiden uudelleenjärjestäminen ja kehittäminen ovat esillä keskusteluissa. Rakenneteorioista johtamisideologiana on vain vähän mainintoja, mutta rakenneteorioiden tekniikoista löytyy paljon viitteitä. Ylensäkin rakenneanalyttinen paradigma ilmenee julkaisuissa pikemmin rakenteita korostavana näkökulmana kuin käsitteiden käyttönä tai suorina viittauksina. (mt. 184-189) Sosiaali-alan tutkimuksessa rakenneanalyttisestä paradigmasta ei ole mainintoja.

3.4. Organisaatiokulttuuriteoriat

Edellisessä luvussa käsitellyssä rakenneanalyttisessä paradigmassa havainnoitiin organisaation rakenteita ja toimintaympäristöä suhteessa muihin toimijoihin. Organisaatiokulttuuriteoriat puolestaan havainnoivat toimintakulttuuria organisaation sisällä, eli tapoja toimia ja viestiä sekä organisaation yhteisiä arvoja. Lähtökohtaisesti jokaisella organisaatiolla on oma toimintakulttuurinsa, joka määrittää sen ajatus- ja toimintatavat. (Seeck, 2012, 207)

Paradigmamuutos sai alkunsa 1980-luvun Yhdysvaltain teollisuuden uusista kilpailijoista. Pärjätäkseen alati kovenevassa kilpailussa, työyhteisöjen tuli uudistua ja muuttua työntekijöitä motivoiviksi, joustaviksi ja luoviksi. Lojaaliutta työnantajaa kohtaan ei

voitu pitää itsestään selvänä, sillä koulutetut, asiantuntijatehtävissä työskentelevät työntekijät identifioivat itsensä pikemmin ammattiryhmäänsä kuin organisaatioonsa. Muutoksen tarvetta voidaan kuvata hyvin vertailemalla Yhdysvaltalaisista ja Japanilaisista organisaatioita. Japanissa organisaatiot ovat erittäin kollektiivisia, eräänlaisia perheen jatkeita. Työntekijät sitoutuvat auktoriteettirakenteiltaan paternalistisiin organisaatioihin jopa eliniäksi, kun taas Yhdysvalloissa korostuu individualistisuus. (mt. 207-210, 220)

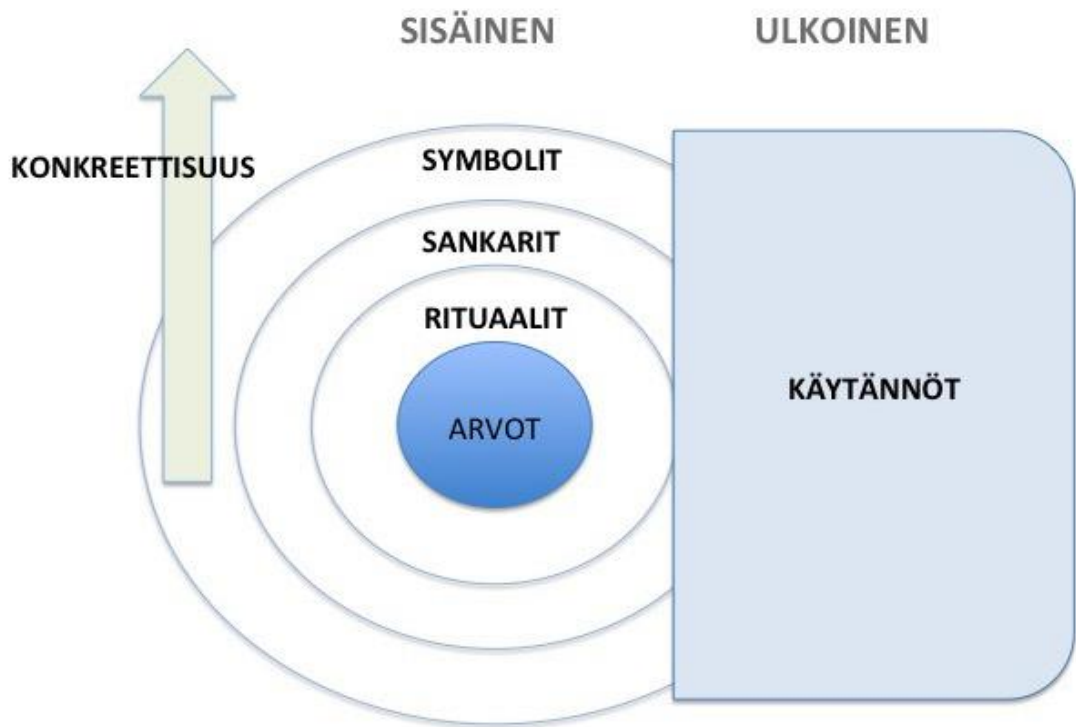
Suomessa kulttuuriteorioiden vaikutus johtamisessa on alkanut 1970-luvulta lehtiartikkelien muodossa. Keskustelun aiheeksi ne nousivat 1980-luvulla ja tutkimuskirjallisuuden kulttuuriteoriat ilmestyivät 1990-luvulla. Kirjoitusten pohjalta tiedetään, että Suomessa organisaatiokulttuuriteoriat nostivat työntekijän organisaation menestymisen keskeiseksi tekijäksi. Työntekijä nähtiin yksilönä, jonka motivoiminen työntekoon ja sitoutuminen organisaation ovat keskeisiä menestystekijöitä. Johtajan tehtävä oli kirkastaa organisaation arvot ja selkeyttää toimintatavat siten, että työntekijä on tyytyväinen ja panostaa omaan työhönsä. Käytettyjä motivointikeinoja olivat muun muassa konkreettisen vision esittely ja palkinnot. (Seeck & Kuokkanen, 2008) Tärkeä huomio organisaatiokulttuuriteorioista on myös se, että vaikka organisaatiokulttuuriteoriat esiintyvät kirjallisuudessa jonkin verran, ne eivät koskaan saaneet merkittävää roolia johtamisen korkeakoulutuksessa (Seeck & Laakso, 2010).

3.4.1. Organisaatiokulttuurin tutkiminen

Seeckin (2012, 207) mukaan organisaation kulttuuri määrää sen toiminnan. Voidaan siis olettaa, että organisaatiokulttuurin ymmärtäminen vaatii kulttuurin käsitteen määrittämistä. Kulttuuri voidaan Smircicin (1983) mukaan nähdä joko muuttujana tai metaforana. Kulttuurin näkeminen muuttujana tarkoittaa, että kulttuuri on jotain sellaista jota organisaatiolla on. Tällöin kulttuuri on organisaation ominaisuus. Kulttuurin näkeminen metaforana taas pitää sisällään käsityksen, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Tästä näkökulmasta tarkastellen organisaatiot ovat oman kulttuurinsa tuotteita sen sijaan, että ne itsessään tuottaisivat kulttuuria. (Strati, 1998, 1381)

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös tasomaisesta näkökulmasta (ks. Kuva 1). Tasomalli jakaa kulttuurin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tasomallin mukaan organisaatiokulttuurin sisäinen osa rakentuu arvojen päälle. *Arvojen* pohjalta tehdään valintoja, joiden kautta toisia asioita pidetään parempana kuin toisia. *Rituaalit* ovat organi-

saatiosidonnaista yhteisöllistä toimintaa ja kanssakäymistä. Organisaatiokulttuurit sisältävät *sankareita*. Ne ovat oikeista tai mielikuvitushenkilöistä kertovia tarinoita, jotka ohjaavat esimerkkien kautta organisaation käyttäytymistä. Kulttuurin konkreettisin sisäinen osa ovat symbolit. *Symbolit* ovat sanoja, kuvia, eleitä ja esineitä, joita vain kulttuurin edustajat tunnistavat. Kulttuurin ulkopuolisille näkyvää osaa kutsutaan *käytännöiksi*, jotka ovat kulttuuria heijastavia toimintatapoja. (Seeck, 2012, 209)



Kuva 1. Organisaatiokulttuurin tasot (mukaillen (Seeck, 2012, 209)).

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia analysoimalla erilaisia muuttujia. Tilannesidonnaisen lähestymistavan, eli klassisen kontingenssin mukaan muuttujia ovat esimerkiksi organisaation koko, rakenne ja sisäiset prosessit. Mitattavia elementtejä taas ovat viestintä, luottamus, sosiaalinen koheesio, työn haasteellisuus ja aggressiivisuus. (Seeck, 2014, 214)

Edellä mainittujen muuttujien lisäksi, organisaatiokulttuuria voidaan tutkia myös metaforien kautta. Metaforisesta näkökulmasta katsoen organisaatiokulttuuriteoria voidaan

jakaa kolmeen kategoriaan: kognitiivinen antropologia, symbolinen antropologia sekä psykodynamiikka (ks. Taulukko 1).

Kognitiivisen antropologian mukaan kulttuuri nähdään yhteisesti jaettuna tietona. Ihmisen toiminta ohjautuu organisaatioissa erilaisten tietorakenteiden, sääntöjen ja dokumenttien avulla. Symbolinen antropologia määrittelee kulttuurin jaettujen merkitysten järjestelmänä. Tämä pitää sisällään kulttuuria rakentavan ja jälleenrakentavan symbolisen diskurssin, eli miten yksilöt kokevat ja tulkitsevat kulttuurisymboleita kuten eleitä, esineitä, kuvia ja sanoja, ja miten ne vaikuttavat toimintaan. Psykodynamiikan metaforan kautta tarkastellen, kulttuuri on tiedostamattomien prosessien ilmentymä. Tässä metaforassa tutkijoita kiinnostaa tiedostamattomien prosessien ja niiden ilmentymisen välinen dynamiikka, eli mitä organisoitumisen rakenteet ja käytännöt vaikuttavat ihmisten ajatuksiin ja miten ne vaikuttavat käyttäytymiseen. (Seeck, 2012, 217)

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin tutkiminen metaforien avulla (Seeck, 2012, 217).

Näkökulma	Kulttuurin määritelmä	Tutkimuskohde
Kognitiivinen antropologia	Kulttuuri on yhteisesti jaettua tietoa.	- Ihmisten toiminnan ohjautuminen. - Aineistona voidaan käyttää sääntöjä ja dokumentteja.
Symbolinen antropologia	Kulttuuri on jaettujen merkitysten järjestelmä.	- Kulttuurin symbolinen diskurssi, kuinka ihmiset tulkitsevat kulttuurin symboleita ja miten ne vaikuttavat toimintaan. - Aineistona symboliset sanat, kuvat, esineet ja eleet.
Psykodynamiikka	Kulttuuri on tiedostamattomien prosessien ilmentymä.	- Tiedostamattomien prosessien ja niiden tietoisten ilmentymien välinen dynamiikka. - Aineistona organisoitumisen rakenteet ja käytännöt, joita peilataan ihmisten ajatuksiin, kokemuksiin ja käyttäytymiseen.

Sosiaalialan organisaatiokulttuuria on tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi Pattersonin ym. (2014) mukaan organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus sen saavuttamiin tuloksiin. Organisaatiokulttuuri yhdistää työntekijöitä ja johtajia, sitouttaa osaksi organisaati-

on tavoitteita, parantaa tulosta viestintää sekä luo viihtyvyyttä. Keskeinen näkökulma on yhteisen ymmärryksen kehittyminen.

3.5. Innovaatioteoriat

Innovaatiot voidaan määritellä monella tavalla. Tässä tutkimuksessa innovaatiolla tarkoitetaan uusien asioiden tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista. Innovaatioiden tarkoituksena on hyödyntää organisaatiossa innovaation luomiseen osallistuvia yksilöitä, ryhmää tai organisaatiota kokonaisuudessaan. (West & Farr, 1990, 3-13) Tutkimuksen innovaation määritelmässä keskeistä on muutos. Määritelmä on valittu sosiaalialan erityispiirteitä, kuten esimerkiksi asiakastyötä, silmälläpitäen.

Innovaatioita voi myös luokitella eri kategorioihin:

- **Tekniset ja hallinnolliset innovaatiot:** Tekniset innovaatiot tapahtuvat organisaation keskeisten tehtävien parissa ja ne liittyvät usein uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen tai parantamiseen. Hallinnolliset innovaatiot liittyvät organisaation toimintatapojen tai -rakenteiden muuttamiseen. Nämä kaksi innovointityyppiä vaikuttavat usein organisaation eri osa-alueisiin. (Seeck, 2012, 253)
- **Tuote- ja prosessi-innovaatiot:** Tuote-innovaatiot voidaan nähdä osana edellä kuvailtuja teknisiä innovaatioita, mutta tuote-innovaatioiden erityispiirteisiin kuuluu kehityksen suuntautuminen ulospäin (esim. asiakkaille), eikä organisaation sisään, niin kuin teknisissä innovaatioissa. Prosessi-innovaatioissa vuorostaan painottuvat organisaation sisäiset tekijät, eli se on verrannollinen edellä kuvattuun hallinnolliseen innovaatioon. Prosessi-innovaatioiden tarkoituksena on kehittää ja parantaa organisaation sisäisiä prosesseja, eli toimintatapoja. (mt. 253)
- **Vähittäiset ja kumoukselliset innovaatiot:** Vähittäisissä innovaatioissa tarkoituksena on parantaa jo olemassa olevia tuotteita, eikä luoda uusia. Kumouksellisissa innovaatioissa tarkoituksena on luoda uutta; uusia tuotteita, palveluja tai prosesseja. (Totterdell ym., 2002, 346)

Seuraavat käsitteet on myös syytä määritellä: Johtamisinnovaatio ja innovaatiojohtaminen. Johtamisinnovaatio tarkoittaa organisaatiossa vallitsevan tilan muuttamista kun taas innovaatiojohtaminen on prosessi, jossa pyritään kehittämään ja testaamaan uusia johtamisen malleja.

Innovaatioteoriat ovat nykyään keskeinen organisaatioissa vaikuttava oppi (Seeck, 2012, 247). Paradigma yrittää vastata jatkuvan uudistumisen tarpeeseen. Työntekijät nähdään yksilöinä, joiden päämääränä on itsensä kehittäminen ja uudistaminen. Yritysten tavoitteena on harvemmin enää tarjota elinikäistä uraa, joten työntekijöitä motivoi halu käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. Innovaatioparadigmaa kuvaa muun muassa seuraavat käsitteet: ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus sekä luovuus. (Seeck, 2012, 248-249)

Sosiaalialalla on tehty erittäin paljon innovaatiotutkimusta, koska innovaatiot yhdistetään muutokseen. Sosiaaliala on jatkuvassa murroksessa, joten innovaatio antaa työkaluja ottaa vastaan ja hallita tapahtuvaa muutostilaa. Esimerkiksi Pearlmutter (1998) kirjoittaa innovaatioiden mahdollistavan organisaation nykytilan arvioinnin ja kehittämisen sekä muutoksista viestimisen.

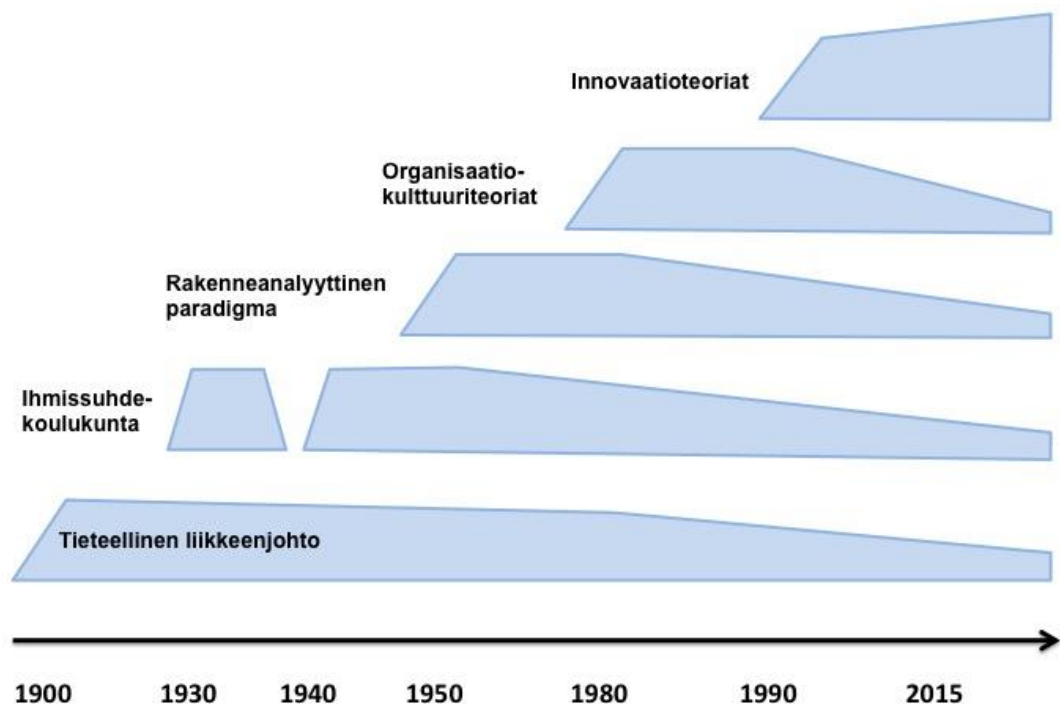
Innovaatiot yhdistetään myös usein organisaatiokulttuurin ominaisuudeksi. Muun muassa Jaskyte ja Dressler (2005) ovat tutkineet innovatiivisuuden vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Heidän tutkimuksensa mukaan innovatiiviset sosiaalialan organisaatiot omaavat korkean asteen jaetun ymmärryksen ja pystyvät ottamaan hyvin vastaan muutoksia. Shin ja McClombin (1998) mukaan sosiaalialan organisaatioiden innovaatiotyö on ensisijaisesti johtajien vastuulla, koska johtajilla on paras näkemys organisaation tavoitteista ja alan kehityksessä isossa mittakaavassa.

3.6. Paradigmojen kehittymisen yhteenveto

Tässä luvussa esitettiin kuvaukset viidestä johtamisen paradigmasta, jotka ovat: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Paradigmat ovat kehittyneet 1900-luvun alusta lähtien kronologisesti siten, että yksi paradigma on ollut vallitsevana aina tietyllä aikakaudella (ks. Kuva 2).

Kehittyminen on ollut luonteeltaan myös iteratiivista, eli seuraava nouseva paradigma on rakennettu osittain edellisen paradigman hyvien ominaisuuksien päälle. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välillä ei ole suurta aatteellista eroa. Molempien tavoitteena on tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. Myös organisaatiokulttuuriteorioilla on vahva yhteys tieteelliseen liikkeenjohtoon. Organisaatiokulttuuri on nähty muuttujana myös useissa liikkeenjohdolle suunnatuissa teoksissa. Tällaisessa kirjallisuudessa saadaan joskus yksiselitteisiäkin kuvailuja siitä, miten kulttuuria tietoisesti muutetaan. Ajatuksena näissä teoksissa on, että johtamisen kautta saadaan muutettua yrityskulttuurin perustavia arvoja mm. kilpailuetujen saavuttamiseksi. (Seeck, 2012, 216)

Samanlainen yhteneväisyys löytyy myös innovaatioparadigman ja organisaatiokulttuuri-teorioiden välillä. Organisaatiokulttuuriteorioiden aikaan innovaatiota pidettiin yhtenä organisaatiokulttuurin ominaisuutena, josta myöhemmin kehittyi kokonainen itsenäinen johtamisen koulukunta. Innovaatioteorioita pidetään nykyään vallitsevana paradigmana. (Seeck, 2012)



Kuva 2. Paradigmojen kronologinen kehittymiskaari.

Jokaisella paradigmalla on tietynlainen suhde organisaation eri toimintoihin. Käytetään seuraavaksi Seeckin (2012) mallia ja mallinnetaan jokaisen paradigman keskeiset ominaisuudet osaksi yleistä organisaatiomallia (ks. Kuva 3). Tätä yhteenvetoa tarvitaan myöhemmin tutkimuksen analyysiosassa, jossa teoriasta nostettuja luokkia käytetään teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä saatujen havaintojen ankkuroimiseen osaksi paradigmatilakontekstia. Liitteestä 1 löytyy paradigmatilakokohtaisten yläluokkien yhteenveto.

Tieteellisen liikkeenjohdon ajatellaan vuorovaikuttavan ensisijaisesti tuotannon kanssa. Tavoitteena on tehostaa tuotantoa ja parantaa yhteistyötä. Keskeisiä työkaluja ovat työn organisointi ja rationalisoiminen, mittaaminen ja arviointi sekä tutkimustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Johtajalla on suuri auktoriteetti.

Ihmissuhdekoulukunta antoi johtajille työkaluja kehittää henkilöstöjohtamista. Myös tämän paradigman tavoitteena on tehostaa tuotantoa ja parantaa yhteistyötä. Keskeisiä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ovat työtehtävien monipuolistaminen ja kierrätys, pysyvien työsuhteiden turvaaminen, tasapuolinen kohtelu, poikkitieteellinen ongelman ratkaisu ja henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon. Myös ihmissuhdekoulukunnan johtamisopeissa johtajalla on korkea auktoriteetti.

Rakenneteoriat ovat koko organisaation läpileikkaava työkalu, joka antaa keinoja kehittää organisaatiota kokonaisuutena sekä rakenteita että toimintaa uudistamalla.

Organisaatiokulttuuriteorioiden ajatellaan Seeckin mallissa olevan ensisijaisesti markkinoinnin ja myynnin kehittämisvälineitä. Organisaatiokulttuuria ovat esimerkiksi organisaation viestintä, motivointikeinot, arvot, rituaalit, henkilöhahmot, symbolit ja käytännöt. Organisaatiokulttuuria voidaan mitata esimerkiksi arvioimalla viestintää tai luottamusta.

Paradigma-mallin mukaan innovaatioteoriat ovat 2000-luvulla vallitseva johtamisen paradigma. Innovaatiokenttä on haasteellinen, sillä innovaatio voidaan määritellä monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa innovaatiolla tarkoitetaan ensisijaisesti muutosta ja sen vastaanottamista. Teoriakirjallisuudesta nostettuja innovaatioteorioiden ominaispiirteitä ovat tekniset ja hallinnolliset innovaatiot, tuote- ja prosessi-innovaatiot, vähittäiset ja kumoukselliset innovaatiot sekä johtamisinnovaatio ja innovaatiojohtaminen.



Kuva 3. Paradigmojen keskeiset piirteet ja niiden suhde yleiseen organisaatiomalliin (mukaillen Seock, 2012, 31).

4. Johtaminen lastensuojelussa

Tässä luvussa esitellään lastensuojelu ilmiönä sekä perehdytään alalla tehtyyn johtamistutkimukseen. Lastensuojelu määritellään laajasti toiminnaksi, jolla pyritään edistämään lasten hyvinvointia (Pekkarinen, 2011, 15). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan lastensuojelu voidaan jakaa ehkäisevään lastensuojeluun ja lapsi- ja perhekohtaiseen lastensuojeluun.

Ehkäisevällä lastensuojelulla tarkoitetaan kunnan peruspalveluiden yhteydessä tarjottavaa tukea ja neuvontaa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi neuvolapalvelut, terveydenhuolto, päivähoito, perhekeskukset, opetus- ja nuorisotyö. Ehkäisevää lastensuojelua toteutetaan myös aikuisille suunnatuissa palveluissa, joissa arvioidaan onko aikuisen lastenhoidon kyky heikentynyt. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi mielenterveyspalvelut. Ehkäisevässä palvelussa lapsilta ja nuorilta ei edellytetä lastensuojelun asiakkuutta, vaan tuki on osa peruspalvelua. Lapsi- ja perhekohtaisessa lastensuojelussa lastensuojeluun muodostetaan asiakassuhde lastensuojeluasian myötä. Lastensuojeluasia laitetaan vireille kunnan sosiaalitoimessa esimerkiksi hakemuksesta tai pyynnöstä, lastensuojeluilmoituksesta tai muuta kautta tulleesta ilmiannosta. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2014)

Johtaminen sosiaalialalla koostuu monesta eri hierarkiatasosta. Johtamista toteutetaan muun muassa kansallisella ja kunnallisella tasolla. Sen vuoksi on syytä pohtia mihin tasoon lastensuojelun johtaminen kuuluu. Kansallisella tasolla toimeenpanon toteuttamisesta on vastuussa Sosiaali- ja terveysministeriö (Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen asiantuntijoiden avustuksella) ja alueellisesti siitä vastaavat ne kunnan tai kaupungin virkamiehet, jotka johtavat lastensuojelutyötä. Lastensuojelun keskusliiton julkaisemassa artikkelissa Hanna Heinonen ja Päivi Sinko (2014) kuvaavat onnistuneen lastensuojeluprosessin johtamista. He tarkastelevat lastensuojelun johtamista neljän toimintatason kautta: strategisena johtamisena, henkilöstön johtamisena, talouden johtamisena sekä asiakasprosessin johtamisena. He väittävät, että lastensuojelun johtamisen haasteet syntyvät eri tasoilla toimimisesta, sillä niiden yhteensovittaminen on haastavaa. Johtamisen vastuu on hajautettu paitsi kansallisesti myös kunnallisesti eri toimijoille, kun strategias- ta vastaa lastensuojelupäällikkö (tai sosiaalijohtaja tai vastaavalla nimikkeellä toimiva asiantuntija), mutta lapsen asioista, eli asiakasprosessista, vastaa sosiaalityöntekijä. Eri-

tasoista johtamista yritetään sovittaa yhteen, jolloin riski siihen, että itse lastensuojeluun ei keskitytä kasvaa. (Heinonen & Sinko, 2014, 3-12)

Heinosen ja Sinkon mukaan lastensuojelun johtamisen todellisuutta määrittää nykyisellään resurssivaje, jatkuvat organisaatiouudistukset ja laajemmat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset sekä työntekijöiden tyytymättömyys työoloihinsa ja sitoutumattomuus työhön. He pohtivat artikkelissa myös sitä, että onko lastensuojelun kehittämis- ja uudistumistoimenpiteillä pystytty vastaamaan niihin pulmiin, joita lainsäädännöllä on pyritty ratkaisemaan. (mt. 1-2)

Johtamista lastensuojelussa on tarkasteltu myös valtionhallinnossa (Sosiaali- ja terveysministeriössä sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella). Sosiaali- ja terveysministeriön asettaman Toimiva lastensuojelu -selvitystyöryhmän raportin mukaan, on olemassa monia aineistoja lastensuojelun strategisen työn ja johtamisen pohjaksi, joita ei kuitenkaan ole käytetty toiminnan kehittämisessä. Selvitystyöryhmän mukaan kaikissa johtamisen keskeisissä välineissä – tietopohjassa ja tiedontuotannossa, palvelurakenteissa, laadunhallinnassa sekä ohjaamisessa ja kehittämisessä – esiintyy resurssieihin, rakenteisiin ja sisältöihin liittyviä kehittämistarpeita. Nykyisellään kehittämistä estäviä seikkoja löytyy muun muassa lainsäädännön ja kansallisten kehittämisohjelmien seurannattomuudesta, joka johtaa uusien hankkeiden luomiseen vaikka edellistenkään vaikuttavuutta ei ole arvioitu. Selvitystyöryhmän mukaan lastensuojelun kansallinen johtaminen tarvitsee sekä tuntuvaa vahvistamista että selkeät vastuut. Raportissaan selvitystyöryhmä toteaa, että lastensuojelun nykytila ja sen uudistamisen suunta ei ole hallinnassa ja nopeasti muuttuva yhteiskunta asettaa lisäksi omat vaatimuksensa strategioille ja niiden johtamiselle. Raportissa kritiikki kohdistuu lastensuojelun palvelujärjestelmään ja johtamiseen, mutta ratkaisuja tilanteen kehittämiseksi se ei anna. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013, 50, 75)

Lastensuojelun johtamista on Suomessa tutkittu jonkin verran. Erityisesti tutkimuksia ja opinnäytetöitä, joissa fokus on johtavien sosiaalityöntekijöiden, tai muuten asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden johtamisessa, on useita (esim. Metsälä 2008; Pyykönen, 2013; Turunen, 2013).

Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA:ssa on tutkittu lastensuojelutyön johdon kehittämistä. Johanna Metsälä (2008) on tähän kehittämishankkeeseen liittyen julkaissut raportin, jossa tuodaan esiin pääkaupunkiseudulla lastensuojelun esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden osaamista ja koulutustarpeita. Raportissa nostetaan esiin, että lastensuojelussa esimiesasemassa toimivat johtavat sosiaalityöntekijät toimivat parhaiten, kun saavat itse keskittyä ohjaamaan ja tukemaan asiakastyötä tekeviä kollegoja varsinaisen asiakastyön tekemisen sijaan. (Metsälä, 2008, 22)

Lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelun sosiaalityön kehittämisessä kertoo myös Maria Turusen (2013) pro gradu -tutkielma. Tutkielmassa esitellään lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden ajatuksia tiimitason kehittämisessä. Tulosten mukaan johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemukset kehittämistyöhön vaikuttamisesta ovat myönteisiä.

Myös lähijohtamista lastensuojelussa käsittelevässä Riikka Pyykösen (2013) pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan lastensuojelussa toimivien johtavien sosiaalityöntekijöiden työotteita. Johtavien sosiaalityöntekijöiden työotteissa oli havaittavissa pyrkimys uuden osaamisen luomiseen sekä uuden tiedon oppimiseen yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa.

5. Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen tavoitteena on arvioida, miten johtamisparadigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Asetettuun tavoitteeseen pyritään tutkimalla autenttista sosiaalityön johtamiskontekstia. Tutkimuskohteeksi valittiin Porvoon lapsiperhetyön johtamiskäytännöt, sillä kyseinen yksikkö on saavuttanut 2000-luvulla erinomaisia tuloksia lastensuojelussa.

Tutkimusta ohjataan kahdella tutkimuskysymyksellä. Ne on muotoiltu siten, että niihin vastaamalla saadaan tutkimustavoitteen vaatimaa tietoa. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään, miten Porvoon lapsiperhetyön yksikköä johdetaan paradigmojen näkökulmasta:

1. *Millaista johtajuutta Porvoon lapsiperhetyön yksikössä on hyödynnetty johtamisparadigmojen näkökulmasta?*

Tutkimuskysymys 1 antaa tietoa kohdeyksikössä toteutetusta johtajuudesta. Kun kysymyksen 1 tuloksia peilataan teoreettisen viitekehyksen avulla nostettuihin johtamisparadigmojen mahdollisuuksiin, niin saadaan vastaus tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Vastaamalla toiseen tutkimuskysymykseen saavutetaan tutkimukselle asetettu päätavoite, eli saadaan tietoa aiheesta:

2. *Miten johtamisparadigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arviointiin?*

5.1. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja sen lähestymistapa ilmiön tarkasteluun on laadullinen. Laadullinen lähestymistapa on valittu sen vuoksi, että tutkimuskysymyksiin ”millaista” ja ”miten” vastaamiseen tarvitaan laadullista tietoa.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimusstrategiaksi, sillä sen avulla voidaan tutkia tiettyä tapausta rajatulla otannalla tietyssä ympäristössä. Tässä tutkimuksessa otanta rajattiin Porvoon lastensuojelun johtajiin ja yksikössä hyödynnettyihin johtamiskäytäntöihin. Myös tutkimuskysymykset sopivat tapaustutkimukseen, sillä yleensä tapaustutkimuksil-

la pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tällöin huomio keskittyy tiettyyn tapaukseen ja sen ominaispiirteisiin. (Yin, 2007, 27)

Tapaustutkimukset voivat lähtökohtaisesti olla erilaisia; suuntaa-antavia, kuvailevia tai selittäviä. Suuntaa-antavat tapaustutkimukset ovat usein pilottitutkimuksia, joiden jälkeen voidaan muodostaa hypoteeseja ja viimeistellä tutkimuskysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Kuvailevissa tapaustutkimuksissa pyrkimyksenä on tiedon saaminen tapausten luonteesta. Selittävässä tapaustutkimuksissa tavoitteena on löytää syitä tiettyyn ilmiöön tai tapahtumaan. (Cohen ym. 2007, 253-263) Tämän tutkimuksen empiirinen osa on luonteeltaan kuvaileva tapaustutkimus, mutta tutkimus kokonaisuutena saa myös suuntaa-antavan tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa halutaan saada tietoa Porvoon lastensuojelussa hyödynnetyistä johtamiskäytännöistä (kuvaileva vaihe), että niitä voitaisiin peilata teoreettisesta viitekehyksestä nostettuihin ajatuksiin. Lopullisena tavoitteena on siis myös saada tietoa paradigmojen soveltuvuudesta sosiaalialan johtamisen arvioimiseen, joka on tutkimuksen suuntaa-antava vaihe.

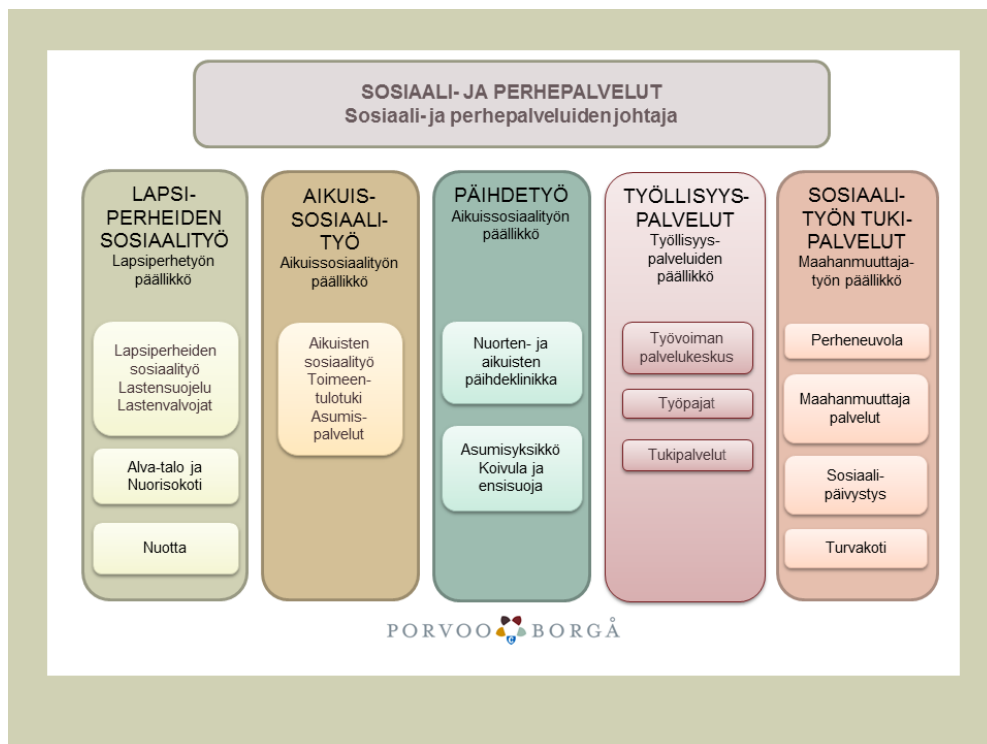
Tapaustutkimus sopii strategiaksi myös, kun valintaa peilataan tutkimuksen tavoitteeseen. Pienellä otannalla voidaan saada selkeitä, ainutlaatuisia ja todellisuuteen pohjautuvia tuloksia, joita laajemman otannan survey-tutkimuksessa ei huomata. Kuten jo edellä mainittiin, tapaustutkimus antaa tietoa ”miten” kysymykseen (vrt. tutkimuskysymys 1).

Pieni otanta on samalla myös strategian heikkous, sillä se on altis tutkijan vaikutukselle. Tutkimusaineiston analyysi on siis suoritettava erityistä tarkkuutta vaalien. Pienemmällä otannalla tulokset eivät myöskään edusta hyvin koko sosiaalityön johtamisen perusjoukkoa, mikä on otettava huomioon tutkimuksen luotettavuustarkastelussa. Tapaustutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: miten tapaus on valittu, tutkimuksen tavoitteeseen, aineistoon, data-analyysiin, johtopäätöksiin sekä raportointiin. (mt. 253-263) Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan tutkimuksen kohteeksi valittua tapausta sekä valintaperusteluja.

5.2. Tutkittava tapaus: Porvoon lapsiperhetyön johtaminen

Tässä tutkimuksessa johtamista tutkitaan autenttisessa sosiaalialan johtamiskontekstissa. Tutkimustapaukseksi valittiin Porvoon lapsiperhetyötä tekevän yksikön johtamiskäytännöt. Porvoo valittiin sen vuoksi, koska siellä on 2000-luvulla saatu erinomaisia tuloksia kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän vähentämisessä. Hyvät tulokset nostavat tutkimuskohteen mielenkiintoa ja mahdollista tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin organisaatioihin.

Porvoon lastensuojelu kuuluu sosiaali- ja perhepalveluiden alle lapsiperheiden sosiaalityön piiriin (ks. Kuva 4). Tarjottavia palveluita ovat lasten ja perheiden auttaminen silloin kun lapsi asuu vielä kotona, tai lapsen elämän turvaaminen toisessa perheessä tai laitoksessa. (Porvoon kaupunki, 2014)



Kuva 4. Porvoon sosiaali- ja perhepalveluiden organisaatiokaavio.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuskohteen johtamisen tilasta pyrittiin saamaan tietoa tutkimalla suoraan primäärilähteitä eli johtajien käsityksiä ja kokemuksia omasta johtamisestaan. Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla sosiaali- ja perhepalveluiden johtajaa sekä lapsiperhetyön päällikköä. Koska tutkimuksen tarkoi-

tus on selvittää johtamisen merkitystä onnistumisen takana, niin tapaustutkimuksen suomien strategisten valintojen näkökulmasta on merkityksellistä rajata tutkimus vain johtajiin eikä sisällyttää tutkimukseen koko yksikön henkilökunnan kokemusta johtamisesta. Haastateltavien lukumäärän vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen tullaan pohdimaan työn johtopäätöksissä.

Porvoossa lapsiperhetyön päällikkö johtaa omaa yksikköään, joten on mielenkiintoista havainnoida johtamisen erityispiirteitä juuri tässä kyseisessä yksikössä. Tavoitteena on saada realistinen kuva tiedonvälityksestä, jonka pohjalta voidaan muodostaa kokonaisvaltainen paradigmojen avulla kuva johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista.

5.3. Tutkimusmenetelmät

5.3.1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu tutkimushaastattelu, koska haastattelun avulla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä primäärilähteiden eli johtajien itsensä kertomana. Tutkimushaastattelut voivat olla strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska se mahdollisti laadullisen aineiston keräämisen. Strukturoitu haastattelu ei sopinut, koska siinä on ennalta määrätty vastausvaihtoehdot ja se on luonteeltaan kvantitatiivinen. Myöskään täysin avoin haastattelu ei sopinut tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajuutta tietyn teeman eli johtamisparadigmojen näkökulmasta. Avoimella haastattelulla ei olisi pystytty ohjaamaan keskustelua tiettyjen teemojen ympärille. (Hirsjärvi ym., 2014, 204-212)

Puolistrukturoitu tutkimushaastattelu toteutettiin tutkimuksen tavoitteisiin peilaten teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoimattoman haastattelun muoto, jossa on etukäteen perehdytty aiheeseen esimerkiksi kirjallisuuden avulla ja hahmoteltu teemoja, aihepiirejä ja kysymyksiä, joiden kautta haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47-48) Haastatteluteemat ja alustavat kysymykset nostettiin luvun 3 paradigmoja käsittelevästä viitekehystä. Keskusteluteemoja eristettiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja niihin pohdittiin etukäteen yhteensä 44 kysymystä (ks. tarkemmin liite 2).

Kaksi ensimmäistä teemaa ovat haastatteluun virittäviä ja taustatietoa antavia teemoja. Teemat 3-8 tuottavat tietoa melko tasaisesti jokaiseen johtamisparadigmaan.

1. Koulutus
2. Kokemus
3. Organisaatio
4. Työnkuvat
5. Kommunikaatio ja valta
6. Työkalut, teknologia ja tilat
7. Henki, motivaatio ja jaksaminen
8. Muutos

Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä se on joustava ja tuottaa tutkittavasta ilmiöstä monitahoista tietoa. Vaikka prosessi etenee ennalta pohdittujen teoriasta nostettujen teemojen ja kysymysten kautta, voi haastateltava kertoa näkemyksistään vapaasti ja haastattelija voi tehdä syventäviä kysymyksiä. Onnistumisen takaamiseksi on syytä varata haastattelulle riittävästi aikaa. Tässä tutkimuksessa aikaa oli varattu 2 tuntia/haastattelu. (vrt. Hirsjärvi ym., 2014, 205)

5.3.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Teemahaastattelusta saatu tutkimusaineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan dokumenttien systemaattista ja objektiivista analysointia. Dokumentit voivat olla kirjoja, artikkeleita, haastatteluja, keskusteluja tai lähestulkoon mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. Tutkimuksen aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena taas on luoda selkeä sanallinen kuvaus tästä ilmiöstä. Analyysin avulla saadaan selkeyttä aineistoon, jotta tutkittavasta asiasta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 103, 108)

Sisällönanalyysiä voi tehdä monella eri tavalla, joissa erona on suhtautuminen aineiston tarkasteluun. Aineistoa voidaan tarkastella joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Sisällönanalyysi induktiivisella päättelyllä on nimeltään aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Deduktiivisella päättelyllä tehty sisällönanalyysi on luonteeltaan teorialähtöinen. Kahden edellä mainitun lisäksi voidaan aineistoa lähestyä abduktiivisesti, eli teoria mielessä, mutta kuitenkin aineiston pohjalta. Tämä kolmas tapa kulkee nimellä teoriaohjaava sisällönanalyysi, ja sitä käytetään tässä tutkimuksessa analyysimetodinä.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ominaispiirteisiin kuuluu, kuten aineistolähtöiseenkin sisällönanalyysiin, aineiston ehdoilla eteneminen. Kummankin analyysimenetelmän prosessit etenevät alussa samankaltaisesti. Aineisto redusoidaan, eli pelkistetään, jonka jälkeen aineisto klusteroidaan, eli ryhmitellään. Analyysiprosessi eroaa siinä kohtaa, kun aineistolähtöinen sisällönanalyysi luo ryhmittelyn jälkeen uusia teoreettisia käsitteitä ja teoriaohjaava sisällönanalyysi kytkee ryhmitellyt käsitteet jo tunnettuihin teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 108, 117-118)

Katso esimerkki teoriaohjaavan analyysin etenemisestä taulukosta 2. Analyysistä on erityisesti otettava huomioon sen monimutkaisuus. Sama havainto voi samanaikaisesti kuulua usean eri paradigman alle, kuten taulukosta 2 huomataan. Tämä johtuu paradigmojen iteratiivisesta kehittymisestä. Kuten jo luvun 3 yhteenvedossa todettiin, paradigmat ovat kehittyneet siten, että uudempi paradigma sisältää monia edellisen paradigman toimivia piirteitä (vrt. esim. liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen).

Taulukko 2. Esimerkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka aineistosta	Yläluokka teoriasta	Yhdistävä luokka viitekehyksestä
Että kyllä minä tykkään uudistuksista ja työrauha on sitten toinen juttu, että joskus pitäisi olla joku tauko, missä vähän arvioidaan sitten miten tämä oikeasti menee. Että Porvoo on aika sellaisella kovalla vauhdilla uudistamassa ja tekemässä asioita.	Uudistukset ovat myönteinen asia, mutta olisi hyvä olla myös taukoja niistä.	Suhtautuminen muutokseen	In1 Hallinnolliset muutokset R3 Organisaation toiminta	Innovaatio-teoriat Rakennanalyttinen paradigma

Teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä raportoidaan luvussa 6 aineistosta nostetut alaluokat ja ne esitetään paradigmatyylisesti taulukossa sijoitettuna teoriasta nostettujen yläluokkien alle (ks. tarkemmin liite 1). Raportoinnin luotettavuutta tuetaan esittämällä alaluokkien kuvausten yhteydessä alkuperäisiä lainauksia haastatteluaineistosta. Alkuperäisiä lainauksia on selkeytetty ja muutettu kirjakieleksi, jotta ne suojeleisivat haastattavien identiteettiä kestävien tutkimuseettisten toimintatapojen mukaisesti.

6. Tulokset

Tutkimustulokset raportoidaan paradigmakohteisesti. Jokaisesta paradigmasta esitetään ensin taulukkomuotoinen yleiskatsaus, jossa on eritelty kaikki paradigman teoriapohjaiset yläluokat sekä kaikki niiden alle sijoitetut teoriasta nostetut alaluokat. Yleiskatsauksen jälkeen jokaisesta alaluokasta esitetään yksityiskohtainen kuvaus. Kuvausta tuetaan tarpeen mukaan alkuperäisellä lainauksella haastatteluaineistosta luotettavuuden ylläpitämiseksi. Tämän luvun tulokset antavat vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli tulokset esittävät yksityiskohtaisen kuvauksen siitä, miten johtajuutta Porvoon lapsiperhetyön yksikössä toteutetaan johtamisparadigmojen näkökulmasta katsottuna.

6.1. Tieteellinen liikkeenjohto

Aineistosta löytyi tieteellinen liikkeenjohto paradigmaan viittaavia havaintoja yhteensä 29 kappaletta. Ne ryhmiteltiin analyysissä 24 alaluokkaan (ks. Taulukko 3). Taulukossa alaluokat on sijoitettu teoriasta nostettuihin tieteellistä liikkeenjohtoa kuvaaviin yläluokkiin, joita oli yhteensä kuusi. Yläluokkaan tutkimustieto päätöksenteon pohjalta ei tullut yhtäkään havaintoa, joten sitä ei toteuteta tutkittavassa yksikössä.

Taulukko 3. Tieteellisen liikkeenjohdon esiintyminen tutkittavassa organisaatiossa.

Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaohjaava yläluokka
Toimintasuunnitelmat Vastuu Selkeys Työn organisointi Sopivien työntehtävien suunnittelu Sisäiset muutokset Rakenteelliset muutokset Strategia Muutoksen vastaanotto	1. Työn organisointi ja rationalisoiminen
Palaute Analyttinen kehittäminen Kehitystyön arvioiminen Tapauskohtainen arviointi Osastoja ei vertailla	2. Mittaaminen ja arviointi
	3. Tutkimustieto päätöksenteon pohjana
Nopeat asiakastapaukset Jatkuva kehittäminen Talous	4. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen

Taulukko 3 jatkuu...

Ongelmalähtöinen oppiminen Yhteisöllinen ongelmanratkaisu Yhteistyö	5. Yhteistyön parantaminen
Johtajakokemus- ja koulutus Johtajan päätös Byrokratia Jämäkkyys	6. Johtajan auktoriteetin oikeuttaminen

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigman mukaisesti työtä pyritään organisoimaan ja rationalisoimaan. Organisaatiossa laaditaan *toimintasuunnitelmia*, joiden avulla pyritään yksilöimään työtehtäviä ja kartoittamaan tarpeita. *Selkeät* työnkuvat auttavat sosiaalityöntekijöitä työntekijät tietämään, mitä tehtäviä he tulevat tekemään lähitulevaisuudessa ja mitkä asiat ovat kuuluvat heidän *vastuulle*. Työtehtävät suunnitellaan siten, että soveltuvat kyseiselle henkilölle. Työn organisoimisella pyritään rationalisoimaan ajan käyttöä.

Silloin me olemme tehneet toimintasuunnitelman missä määritellään, että ensi vuoden tavoitteet ovat nämä ja panostetaan silloin tähän. Seuraavat henkilöt ovat vastuussa tavoitteiden toteutumisesta.

Työtä organisoidaan sekä *sisäisesti* että *rakenteellisesti*. Sisäisillä muutoksilla tarkoitetaan työnjaollisia muutoksia ja rakenteellisilla muutoksilla organisaation ulkopuolelta tulevia muutoksia, jotka liittyvät työn organisointiin ja rationalisointiin.

Kaupunkihan tekee paljon suunnitelmia, ohjelmia missä linjataan, että mihin tätä prosessia aletaan viedä. Niin totta kai tähän asiakastyöhön liittyviä prosesseja on koko ajan.

Johtamiseen sisältyy vastuu yksikön *strategioiden* laatimisesta. Tässä yhteydessä strategioilla tarkoitetaan pitkän linjan toimintasuunnitelmien ja tulevaisuusnäkökymien suunnittelua.

Tutkittava yksikkö joutuu myös ottamaan vastaan paljon erilaista muutosta, kuten esimerkiksi lakimuutoksia.

Niitä on, siis lakimuutoksia, todella paljon tällä hetkellä. Minäkin olen yrittänyt oppia elämään sen kanssa, että kun lakimuutos on tulossa, niin mitään ei tiedetä ennen kun se astuu voimaan.

Yksikössä suoritetaan mittaamista ja arviointia monipuolisesti. Palautetta annetaan sekä esimieheltä alaiselle että alaiselta esimiehelle. Kaikki kehittämistyö pyritään suorittamaan *analyttisesti*, eli kehittäminen on tarkasti harkittua. Myös kehittämistyön jälkeen sen onnistuminen pyritään arvioimaan.

Sosiaalityöstä puhutaan aika paljon siitä kun "ei näitä voi mitata" ja "ei hän tästä voi saada selvyyttä". [–] Ja minä olen lähtenyt siitä, että tätä voidaan aina mitata ja me pystymme aina arvioimaan, että mennäänkö oikeaan suuntaan.

Itse perustyön onnistuminen arvioidaan *tapauskohtaisesti*. Mittaamista tehdään määrällisesti eli montako hoidettua tapausta sekä laadullisesti erilaisten asiakaskyselyjen kautta. Toimintaa arvioidaan aina myös taloudellisesti. Suunnitelman mukaisissa budjeteissa on pysyttävä.

Mittaamiseen ei sisällytetä *osastojen välistä arviointia*. Eri budjettialueilla toimivien osastojen resurssit eivät ole vertailtavissa ja ne ovat toiminnaltaan erityyppisiä.

No tuloksiahan arvioidaan ihan case -pohjalta, ymmärtääkseni. Se tulos ei ole vain sitä, että nyt ei tullut huostaanottoa tai niin rankkaa toimenpidettä, vaan miten se koko prosessi siellä etenee. [–] Niin kuin prosessin toimivuus oikeastaan.

Tuottavuutta ja tehokkuutta pyritään lisäämään hoitamalla *asiakastapaukset nopeasti*. Tehokkuuden ja tuottavuuden *kehittäminen* on luonteeltaan *jatkuvaa*. *Talousnäkökulma* on yksi tuottavuuden kehittämisessä huomioitava seikka.

Niin se on vaikeaa, kun kuntataloudet ovat todella huonot, niin sitten pitäisi miinusmerkkisiä [budjetteja] ja sekin tulee olemaan haaste. Että saa tyytymätöntä henkilökuntaa vastaan kun joutuu sanomaan, että ei se käykään noin.

Yksikössä ratkotaan ongelmia yhteisöllisesti ja yhteistyön avulla. Ongelmanratkaisuun osallistuvat sekä esimiehet että alaiset. Ongelmien ratkaiseminen koetaan myös oppimistilanteena.

Ja sitten jos tulee tällainen, niin se ratkaistaan yhdessä, että mitä tämä tarkoittaa ja jos minä ymmärrän tämän näin, niin ymmärrätkö sinä sen näin.

Tutkittavassa yksikössä johtajan auktoriteetti on tunnustettu *johtajakokemuksen ja -koulutuksen* kautta sekä *hierarkkisella* organisaatorakenteella. Koulusta, kokemusta ja byrokraattista asemaa on käytetty perusteluna päätöksentekoon. Johtaminen toteutetaan myös *jämäkästi*.

Että minä teen nyt tämän ratkaisun, ja tämä sitoo kaikkia.

Minä päätän, jos meillä on eri linja, minä päätän kyllä. Mutta me ei olla missään tämmöisessä vuorovaikutuksessa, et olisi paljon erimielisyyksiä.

Sosiaalityöntekijät, lastensuojelussa erityisesti, kun työ on rankkaa, niin he tarvitsevat sitä jämäkkyyttä. Ystävällistä äitiä joka on vähän jämäkkä.

6.2. Ihmissuhdekoulukunta

Aineistosta löytyi ihmissuhdekoulukunta paradigmaan viittaavia havaintoja yhteensä 42 kappaletta ja ne ryhmiteltiin analyysissä 32 alaluokkaan (ks. Taulukko 4). Taulukossa alaluokat on sijoitettu teoriasta nostettuihin ihmissuhdekoulukuntaa kuvaaviin yläluokkiin, joita oli yhteensä kahdeksan.

Ihmissuhdekoulukunnassa on paljon samoja piirteitä kuin tieteellisen liikkeenjohdon paradigman mukaisissa opeissa. Esimerkiksi tuottavuutta ja tehokkuutta pyritään kehittämään jatkuvasti asiakastapauksia nopeuttamalla talousnäkökulmat huomioiden. Yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja ongelmalähtöistä oppimista tuetaan. Myös johtajan auktoriteetti on oikeutettu byrokratian, koulutuksen ja kokemuksen kautta. Luokat ovat niin sanotusti identtiset. Niiden tarkemmat kuvaukset löytyvät luvusta 6.1.

Taulukko 4. Ihmissuhdekoulukunnan esiintyminen tutkittavassa organisaatiossa.

Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaohjaava yläluokka
Nopeat asiakastapaukset Jatkuva kehittäminen Talous	1. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen (ks. luku 6.1)
Yhteistyö Ongelmalähtöinen oppiminen Yhteisöllinen ongelmanratkaisu	2. Yhteistyön parantaminen (ks. luku 6.1)
Byrokratia Johtajakokemus- ja koulutus Johtajan päätös Jämäkkyys	3. Johtajan auktoriteetin oikeuttaminen (ks. luku 6.1)
Työnkierto	4. Työtehtävien monipuolistaminen
Pysyvyys ja vaihtuvuus Positiivinen palaute Vaikuttaminen Kokemus Jaksaminen	5. Työsuhteen pysyvyys, työn tyydyttävyyden ja onnistumisten huomioiminen
Yhteisöllinen kehittäminen Aikaa kohtaamiselle Työntekijöiden vaikutusmahdollisuus Mielenkiinto Välitön palaute Asioiden kohtaaminen Arvostus ja kunnioitus	6. Mahdollisuus tulla kuulluksi
Kehittämisyhteistyökumppanit Monipuolinen toiminta Hankekeskeisyys	7. Poikkiteollisten resurssien hyödyntäminen
Tasapuolisuus Vastuu Henkilökohtaisuus Neuvonta Asioiden kohtaaminen Pitkä suhde	8. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu

Työtehtävien monipuolistaminen toteutetaan *työnkierron* avulla. Johtajat kokevat sen hyödylliseksi ja toivovat sitä enemmän.

Työn kiertoa pitäisi olla paljon enemmän.

Henkilökuntaa pyritään sitouttamaan kiinnittämällä huomiota *pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen*. Suhtautuminen pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen oli monitahoinen, sillä pysyvyys

koettiin hyväksi asiaksi ja pieni vaihtuvuus pääosin vahvuudeksi. Vaihtuvuus nähtiin myös hyvänä asiana.

Meillä on ammattitaitoinen henkilökunta. Pysyvyys yleensä nähdään hyvänä asiana. Sehän ei ole huono asia, jos vaihtuu välillä vaan sehän voi olla hyvä, että jatkaa matkaa iloisesti.

Onnistumisia huomioidaan *positiivisella palautteella*. Positiivista palautetta annetaan sekä kollegojen kesken että myös esimiesten ja alaisten välillä. Työn tyydyttävyyteen vaikuttaa myös *vaikutusmahdollisuus*. Sillä tarkoitetaan onnistumisen tunnetta, jonka oma työssä vaikuttaminen on saanut aikaan.

Olen saanut olla mukana luomassa palveluja ja olla mukana perustamassa montaa palvelua. Ja myös se, että olen jättänyt omat sormenjälkeni. Et kyllähän se tuo sitä iloisuutta välillä myös. Yhdessä totta kai muiden kanssa, ei itse saa mitään, mutta olen saanut olla mukana niissä tiimeissä.

Työsuhteen pysyvyys mahdollistaa myös *kokemuksen* karttumisen. Kokemus tuo mukanaan varmuutta, joka auttaa yhteisöä *jaksamaan*.

Kun minä puhuin, että on semmoisia, jotka ovat olleet pitkään ja vähän uudempia toki myös, niin pysyvyys se auttaa.

Ihmissuhdekoulukunta korostaa mahdollisuutta tulla kuulluksi ja tämä on myös tärkeä osa tutkittavan yksikön johtamista. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen kohtaamiselle varataan aikaa, muuten kiire ja epävarmuus leviävät. Tämä tukee *yhteisöllistä kehittämistä*. Kaikkien osallistuminen päätöksentekoon esimiehen esityksen pohjalta, auttaa organisaatiota kehittymään.

Työntekijöillä on *vaikutusmahdollisuus* omiin työtehtäviin ja heitä kannustetaan esittämään *mielipiteitä*. Mielipiteet voivat olla myös kriittisiä.

Minä pidän äärimmäisen tärkeänä, ja yksi tämän työryhmän vahvuuksista on, että uskalletaan olla eri mieltä. Ja silloin ollaan eri mieltä asioista – ei mistään muusta.

Välitön palaute on tärkeää ja ongelmat tuodaan esimiesten tietoisuuteen välittömästi. Ongelmia ei tule pitää sisällä, vaan jakaa mahdollisimman nopeasti. Vaikeatkin asiat pyritään kohtaamaan ja nostamaan esiin. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi omaan jaksamiseen liittyvät ongelmat. Tähän yläluokkaan on sijoitettu myös havainnot, jossa on mainittu *arvostus ja kunnioitus*. Tämä voi olla myös organisaation ulkopuolelta esitettyä arvostusta ja kunnioitusta tehtyä työtä kohtaan.

Yksikössä hyödynnetään poikkitieteellisiä resursseja. Poikkitieteelliset resurssit koostuvat *kehittämisyhteistyökumppaneista, monipuolisesta toiminnasta sekä hankekeskeisyydestä*. Kehittämisyhteistyökumppaneilla tarkoitetaan kehittämistyötä jota tehdään yhdessä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Lastensuojelutyötä on pyritty viime vuosina kehittämään todella paljon. Ei vaan itse, vaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Mukana on vahvasti myös kolmas sektori ja se näkyy suoraan siinä lastensuojelusuunnitelmassa, joka täällä on tehty.

Poikkitieteelliset resurssit mahdollistavat monipuolisen toiminnan. Hankekeskeisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että organisaation kehittämistä toteutetaan paljon hankkeiden kautta.

Ihmissuhdekoulukunnan viimeisenä teoriaohjaavana yläluokkana on työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, ja se koostuu kuudesta aineistolähtöisestä alaluokasta. Tutkittavassa yksikössä tämä yläluokka ilmenee työntekijöiden *tasapuolisena kohteluna*. Tasapuolista kohtelua ovat esimerkiksi tiedon jako kaikille samanaikaisesti ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ikä- tai kokemusvuosiin katsomatta.

Myös *vastuu* jaetaan tasapuolisesti. Vastuun tasapuolista jakoa on esimerkiksi työparityöskentely, jossa kokematon työntekijä saa parikseen kokeneen henkilön.

Tasapuolisuuden tekee haastavaksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen inhimillisuus. Ihmisten kohtaaminen on aina *henkilökohtaista*. Joidenkin henkilöiden kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisten. *Pitkä suhde* alaluokka kuvaa osittain samaa ilmiötä, sillä kauan yhdessä työtä tehneet kommunikoivat helpommin toistensa kanssa kuin hetken vasta toisensa tunteneet. *Asioiden kohtaamisella* viitataan aiemmin mainittuun uupumiseen (yläluokka 6, mahdollisuus tulla kuulluksi) ja siihen, että työntekijöitä kohdellaan

tasapuolisesti myös silloin, kun he kohtaavat ongelmia. Samankaltaista tasapuolista kohtelua kuvaa myös alaluokka *neuvonta*. Yksikössä kannustetaan sekä kollegojen väliseen että esimiehen ja alaisen väliseen neuvontaan ja avunpyyntöön.

Täällä ei tarvitse olla sellainen, että minä kyllä näytän että osaan. Täällä avoimesti mennään työkavereille, tai johtajille, että ”Olisiko sinulla hetki aikaa? Mitä nyt tehdään, minun pääni lyö ihan tyhjää, sano jotain.”

6.3. Rakenneanalyttinen paradigma

Aineistosta löytyi rakenneanalyttiseen paradigmaan viittaavia havaintoja yhteensä 44 kappaletta ja ne ryhmiteltiin analyysissä 30 alaluokkaan (ks. Taulukko 5). Taulukossa alaluokat on sijoitettu teoriasta nostettuihin rakenneanalyttistä paradigmaa kuvaaviin yläluokkiin, joita oli yhteensä kolme.

Taulukko 5. Rakenneanalyttisen paradigman esiintyminen tutkittavassa organisaatiossa.

Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaohjaava yläluokka
Ulkopuoliset voimat Muutoksen vastaanotto Ulkopuoliset rakenteet Sisäinen ja ulkoinen vaikutus Rakenteet ja turvallisuus Tietämys toiminnasta Selkeys Yksilöt	1. Organisaatio järjestelmänä
Hajautettu vastuu Toimintasuunnitelma Muutosvalmius Pysyvyys ja vaihtuvuus Rakenteelliset muutokset Tilamuutokset Sisäiset muutokset	2. Organisaation rakenteet

Taulukko 5 jatkuu...

Yhteisöllinen kehittäminen Vastuu Yhteiset säännöt Strategia Byrokratia Aikataulut ja sovitut asiat Selkeys Työpisteen sijainti Suhtautuminen muutokseen Ympäristön vaikutus toimintaan Nopea muutostahti Asioiden kohtaaminen	3. Organisaation toiminta
---	---------------------------

Organisaatio järjestelmänä yläluokka kuvaa organisaation roolia suhteessa muuhun maailmaan. Tutkittava organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa *ulkopuolisten voimien* kanssa. Ulkopuoliset voimat ovat asioita ja tapahtumia, joihin ei voida organisaatiossa itse vaikuttaa. Nämä voivat olla esimerkiksi lakeja tai asetuksia, jotka kuitenkin vaikuttavat työn sisältöön oleellisesti.

Ulkopuoliset voimat aiheuttavat muutosta, joka pitää pystyä ottamaan vastaan. *Muutoksen vastaanotolla* viitataan juuri näihin ulkopuolelta tulleisiin haasteisiin, mutta näkökulma on niiden suhteuttaminen organisaatioon, eli kuinka muutos otetaan vastaan. Tutkittavassa yksikössä lakeihin pohjautuvat muutokset otetaan vastaan positiivisesti.

Lakimuutosten aikaansaamat muutokset ovat hyviä ja auttavat vastuun selkeyttämisessä muidenkin toimijoiden osalta.

Organisaatio järjestelmänä yläluokka sisältää havaintoja *ulkopuoliset rakenteet* keskittyy organisaation fyysisiin toimintatiloihin, eli rakennuksiin ja toimintatiloihin. *Sisäisellä ja ulkoisella vaikutuksella* on viitattu toimijuuteen sekä organisaation sisällä, että oman organisaation ulkopuolella, esimerkiksi eri työryhmien vaikutusta omaan toimintaan. Alaluokka *rakenteet ja turvallisuus* keskittyy myös ulkopuolelta tulevaan ohjeistukseen. Kaupungilta tulleet, ulkopuoliset toimintamallit luovat turvallisuuden tunteen, jolloin on helpompi toimia. *Tietämys toiminnasta* alaluokkaan on kerätty havainnot, joiden fokus on toiminnan havainnoinnissa. Toiminnan havainnointia tukevia seikkoja on muun muassa toimistotilan sijainti sellaisella käytävällä, jonka varrella tehdään asia-

kastyötä. *Selkeydellä* tarkoitetaan toimintarakenteiden selkeyttä ja *yksilöillä* sitä, että henkilökunta koostuu, paitsi rakenteista, niin yksilöistä.

Kyllä meillä Porvoossa, niin kuin olen sanonut, on struktuuria ja formaattia, että miten pitää edetä.

Rakenneanalyttisen paradigman toinen teoriaohjaava yläluokka käsittelee organisaation rakenteita. Porvoon sosiaali- ja perhepalveluiden johto on järjestetty siten, että *vastuu on hajautettu*. Vastuu on hajautettu eri yksiköihin ja yksiköiden sisällä eri johtajille ja esimiehille. Organisaation rakenteita kuvaavat *toimintasuunnitelmat* tehdään myös näiden yksiköiden pohjalta, jokaiselle omansa. Eri yksiköillä on erilaiset *valmiudet ottaa vastaan muutosta*. Organisaation rakenne on sidoksissa *pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen*.

Joo, se näkyy siinä, että meillä on todella suuri pysyvyys ja meidän vaihtuvuutemme on tosi pieni.

Rakenteellisilla muutoksilla viitataan sellaisiin havaintoihin, jotka vaikuttavat työn organisoimisen rakenteisiin. Esimerkkejä tästä olisi esimerkiksi ulkopuolelta tulevat ohjeistukset työn järjestelyistä.

Kaupunkihan tekee paljon suunnitelmia, ohjelmia missä linjataan, että mihin tätä prosessia aletaan viedä. Niin totta kai tähän asiakastyöhön liittyviä prosesseja on koko ajan.

Tilamuutoksilla tarkoitetaan tämän yläluokan alla, niitä fyysisiä toimitilojen muutoksia tai uudistuksia, joiden tarkoituksena on vähentää monimutkaisuutta työtehtävien hoidossa. Uusien toimitilojen saaminen muutama vuosi sitten, johti siihen, että monet toimijat pääsivät ”saman katon alle”. *Sisäisillä muutoksilla* viitataan havaintoihin, jotka käsittelevät organisaation sisäisiä muutoksia, eli työtehtävien uudelleen järjestelyjä ja monimutkaisuuden vähentämistä.

Tutkittavan organisaation toimintaa voidaan kuvata yhteisölliseksi. Tämä näkyy jo aiemmin mainittuna yhteisöllisenä kehittämisenä. Henkilökunnalle annetaan vastuuta omasta työstä, mutta toisaalta johtaja on vastuussa yksikön toiminnasta. Johtajan vastuu edellyttää joissakin asioissa *byrokraattista* prosessia päätöksenteossa. Byrokratialla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työntekijän päätöksiin tulee hakea esimiehen hyväksyntä.

Se on myös sitä, että olen ehkä itse luonut sellaisen kulttuurin voimakkaasti. Tänne tullaan ja pyydetään, että otatko kantaa että onko näin, niin silloin työntekijät ovat kyllä hyvin pitkälle valmistelleet asian: ”Minä olen ajatellut näin, mitä mieltä sinä olet?” Ja silloin minä otan kantaa.

Henkilökunnan työnkuvat pyritään pitämään *selkeinä* ja toiminta pyritään toteuttamaan laadittujen *strategioiden* mukaisesti. Organisaatiolla on myös *yhteiset säännöt*, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Johtajan tehtävä on pitää huolta, että yhteisesti sovittuja sääntöjä noudatetaan. Myös aikatauluista ja sovituista asioista pyritään pitämään kiinni. Organisaation toimintaan sisältyvät myös muut seikat, kuten *työpisteen sijainti*. Työtä tehdään paitsi omissa toimistossa, mutta myös muualta käsin kuten vaikka etätyönä.

Yhdessä on sovittu pelisäännöt kehityskeskusteluista.

Työntekijöitä pitää välillä muistuttaa säännöistä.

Muutoksia koskevat havainnot on jaettu kahteen eri alaluokkaan: *suhtautuminen muutokseen* ja *nopea muutostahti*. Muutokset, joita organisaatiossa on paljon, voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia muutoksia. Sisäisillä muutoksilla tarkoitetaan organisaation työnjaollisia muutoksia ja ulkoisilla muutoksilla työyhteisön ulkopuolelta tulevia muutoksia. Nämä voivat olla jo mainittuja lakimuutoksia tai esimerkiksi kaupungin sisällä tapahtuva kaupunginosakohtainen muutos.

Ulkopuolelta tulevat paineet jotka tekee, että ovatko ne lakeja tai ohjeita vai onko se sitä että on joku tilanne Porvoossa esimerkiksi jossakin lähiössä tai muualla on muuttunut, niin me joudutaan siihen reagoimaan.

Lisäksi tähän yläluokkaan sijoitettiin johtajan työhön sisältyvä *asioiden kohtaaminen*, kuten esimerkiksi esimiehenä kohdatut vaikeat asiat. Nämä voivat olla esimerkiksi henkilökuntaan liittyvät haastavat kiusaamistilanteet.

Kun tekee vaikeiden asioiden kanssa itse työtä niin, vaikeita asioita jotka kohdistuu työryhmään, voi olla välillä aika hankala käsitellä.

6.4. Organisaatiokulttuuriteoriat

Aineistosta löytyi organisaatiokulttuuriteorioihin viittaavia havaintoja yhteensä 33 kappaletta ja ne ryhmiteltiin analyysissä 27 alaluokkaan (ks. Taulukko 6). Taulukossa alaluokat on sijoitettu teoriasta nostettuihin organisaatiokulttuuriteorioita kuvaaviin yläluokkiin, joita oli yhteensä kahdeksan. Organisaatiokulttuurin mittaamiseen ei löytynyt yhtään havaintoa.

Taulukko 6. Organisaatiokulttuuriteorioiden esiintyminen tutkittavassa organisaatiossa.

Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaohjaava yläluokka
Avoimuus Ymmärryksen eri tasot Palaute	1. Sisäinen viestintä
Kokemus Tiimipalkinnot Raha Työn palkitsevuus Työn luonne	2. Motivointi
Laatu Vastuu Arvostus ja kunnioitus Ihmisen hyväksyminen Asiakkaan voimaannuttaminen Motiivit	3. Arvot
Huumori Säännölliset tapaamiset Positiivinen palaute	4. Rituaalit
Tarinat	5. Työn sankarit
Epäsuora palaute	6. Symbolit

Taulukko 6 jatkuu...

Päätöksenteko Aikaa kohtaamiselle Eriyttäminen Työnkierto Vastuu Avoimuus Suhtautuminen muutokseen Yhdenmukainen toiminta	7. Käytännöt
	8. Organisaatiokulttuurin mittaaminen

Haastateltavien mukaan organisaatiossa toteutetaan *avointa* viestintäkulttuuria. Tässä yhteydessä kyseessä on organisaation *sisäisestä viestinnästä*. Avoimuutta ylläpidetään esimerkiksi jakamalla omia kokemuksia avoimesti koko työyhteisölle. Viestimiseen kuuluu olennaisesti myös *palautteen anto*. Toisaalta viestinnästä löytyy aina *erilaisia ymmärryksen tasoja*. Esimerkiksi johto tietää enemmän päätöksistä kuin alaiset, eikä muutoksen tai päätösten syistä voi aina viestiä. Avoimuus on siis jonkin verran säännöstelyä.

Henkilöstöllähän ei ole tällä hetkellä helppo hypätä siihen, koska heillähän ei ole välttämättä sitä taustatietoa, että mikä siellä on taustalla. Ja sitten pitäisi vaan hypätä siihen mukaan.

Haastateltavien mukaan *työ itsessään on motivoivaa ja palkitsevaa*, sillä siihen sisältyy haasteita, onnistumista ja jatkuvaa luomistyötä. *Organisaation kokemus* lisää motivaatiota, koska silloin on kokemuksen kautta todennettuja malleja, miten jotkin vaikeat tapaukset tulee hoitaa. Mitään erityisiä palkitsemisjärjestelmiä ei ole vielä ja niitä on kehitteillä. *Tiimipalkinnot* ja niistä syntyvä yhteishenki hyvä keino motivoida. Yhteishengen korotuksen tehtävänä on motivoida koko työyhteisöä. *Rahaa* ei käytetä palkitsemiskäytäntönä.

No rahalla ei palkita, se on niin ikävä. Mutta palkitaan ehkä sellaisella hyvällä ololla, niin kuin yhteishengellä. Ja tiimit palkitsevat toisiaan ja muita pienimuotoisia palkitsemisjuttuja. Nyt kun tuli se palkinto, niin sen myötä jotain pieniä juttuja sille tiimille tulee.

Organisaation pohja-arvoja ovat *laatu, vastuu, arvostus, kunnioitus ja ihmisen hyväksyminen*. Toimintaa pyritään aina toteuttamaan korkeaa laatukriteeristöä noudattaen, mutta korkean laadun haasteena ovat esimerkiksi säästöjen aikaansaamat laatuviiktelut toiminnassa. Laatu koetaan kuitenkin tehokkuutta arvokkaampana.

Tietysti se on tässä meidän työssä aina sitä, että mitä me pystyttäisiin tekemään että oltaisiin vielä tehokkaampia. mutta sitten tulee vastaan se, että tehokkuus ei ole se tärkein tavoite. Se lyö vastaan siihen laadukkuudelle koska sitten se maksaa lapsille tosi paljon rahaa. Vaan se laatu pitää löytä ja se tuottaa sitä taloudellista säästöä.

Päätöksentekoon liittyvä valta-näkökulma on tiedostettu osana valintojen tekoa.

On eri tasoja. Ja jos se nyt on valtaa ja vastuuta. Ei niitä voi eritellä, sinä olet sitten myös vastuussa jos sinulla on päätäntävalta.

Tärkeimpiä arvoja ovat arvostus ja kunnioitus. Niillä tarkoitetaan nimenomaan organisaation asiakkaiden arvostamista ja kunnioittamista. Olennaisena osana organisaation arvoja on myös *ihmisen hyväksyminen*, joka kuvaa tapaa kohdata asiakas ihmisenä, oli hän tehnyt mitä tahansa.

Arvot on varmaan, et kun lähdetään siitä, että tämä on rankkaa työtä. Kun minä mietin esimerkiksi minun omia arvoja, niin ne peilautuvat siitä minun omasta taustastani. Ihminen pitää kohdata ja hyväksyä ihmisenä, vaikka tekoja ja toimintatapoja ei hyväksy. Jos ihminen on hoitanut lapsiaan väärin tai laiminlyönyt tai jopa pahoinpidellyt heitä, niin heidät otetaan kuitenkin ihmisenä vastaan, mutta tehdään selväksi, että heidän toimintatapaansa ei hyväksytä.

Asiakkaiden palveluun keskittyy *asiakkaan voimaannuttaminen*, jossa fokus on asiakkaan hyvässä hoitamistavassa. Organisaatiokulttuuria määrittäviä arvoja ovat myös *motiivit*, joiden pohjalta henkilö on alun perin hakeutunut opiskeluun ja työhön sosiaalialalle työhön.

Tutkittavassa organisaatiossa esiintyy kolmenlaisia rituaaleja: *huumoria, säännöllisiä tapaamisia ja positiivista palautetta*. Huumori tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa iloista ilmapiiriä ja ronskia huumoria, joka auttaa jaksamaan. Positiivinen palaute on organisaation työtapa, jossa positiivista palautetta annetaan kollegalle heti asiakaspalaverin jälkeen. Säännöllisillä tapaamisilla viitataan niihin rituaaleihin, jotka kuuluvat olennaisesti organisaatiossa tapahtuvaan kanssakäymiseen, eli palavereihin.

Jaksamista auttaa myös sellainen ronski huumori tavallaan. Ja sitten kun työryhmä on tehnyt niin tiiviisti ja pitkään työtä yhdessä, niin tiedetään tietyllä tavalla toistemme heikkoudet ja uskalletaan vähän vedätellä jopa silmä toisillemme.

Työn sankarit elävät *tarinoissa*. Tarinat ovat tapahtumia ja legendoja, joista on mukava tarinoida työn lomassa.

Kun asiakkaan eteiseen menee ja siellä lukee isosti laatikossa "varo lasia". Sosiaalityöntekijä laittaa omia buutsejaan takaisin jalkaan, niin hän romahtaa suoraan siihen laatikkoon. Sitä keskustelua ja naurua, kun eteisessä oli yksi laatikko ja hän päätyi juuri siihen laatikkoon, kun laitto buutseja. Aika harvoin aikuinen kaatuu laittaessaan kenkiä jalkaan.

Organisaation symboleita ovat sanat, kuvat, eleet ja esineet joiden avulla organisaatiokulttuurin edustaja tunnetaan. Tutkittavassa organisaatiossa symboliksi voidaan laskea *epäsuora palaute*. Epäsuoralla palautteella tarkoitetaan sellaista palautetta, jota ei ilmaista suoraan. Arkisemmin tätä palautteen antamista voisi kuvailla ”selän takana supisemiseksi”.

Käytännöt ovat toimintakulttuurin näkyvä osa. Näkyvillä osilla tarkoitetaan sellaisia havaintoja, jotka aukeavat myös ulkopuoliselle tarkastelijalle, joka ei ole paneutunut organisaation toimintakulttuuriin. Tutkittavassa organisaatiossa käytäntöihin luetaan *päätöksentekoprosessit*. Päätöksentekoon on lisätty ne havainnot, joissa kuvataan työntekijöiden sitoutumista organisaatiossa tapahtuviin päätöksiin ja heidän suhtautumistaan esimieheltä tulleisiin ohjeisiin.

Mutta kun minä teen ratkaisun, niin olen jo motivoinut työntekijät hyvin pitkälle. Ne tietää, että tällä mennään, jolloin minulla ei ole enää vastustusta tai vastarintaa.

Aikaa kohtaamiselle alaluokalla kuvataan niitä havaintoja, joissa asiakkaalle luodaan hyvä ja turvallinen ympäristö sekä riittävästi aikaa kohdata häntä auttava henkilö. Alaluokkaan *vastuu* on kerätty havainnot, jotka käsittelevät työntekijöiden vastuuta toiminnasta. Alaluokalla *eriyttäminen* on sellaiset havainnot, joissa mainitaan työntekijöihin eri tavalla suhtautuminen, riippuen heidän asemastaan.

Olemaan esimiehenä kahdelle erilaiselle sanotaanko ammattikunnalle, sosiaalityöntekijöille ja sosiaaliohjaajille. Silloin selvisi, että tässä on selkeä ero miten heitä ohjaa ja miten on johtajana.

Työnkierto alaluokalla viitataan niihin havaintoihin, joissa kuvataan työparin vaihtuvuutta. Työparit eivät ole ennalta määrättyjä ja pysyviä, vaan vaihtelevat tapauskohtaisesti. Alaluokka *avoimuus* kuvaa tässä organisaatiossa sitä, että nimikkeisiin ei vedota ja ovi on aina auki, mikäli työntekijä haluaa tulla käymään. Alaluokat *suhtautuminen muutokseen* ja *yhdenmukainen toiminta* kuvaa organisaation johdon yhteneviä käytäntöjä sekä muutoksien vastaanottamisessa että toiminnan kehittämisessä.

6.5. Innovaatioteoriat

Aineistosta löytyi kuusi havaintoa jotka viittaavat innovaatioteorioihin (ks. Taulukko 7). Taulukossa alaluokat on sijoitettu teoriasta nostettuihin innovaatioteorioita kuvaaviin yläluokkiin, joita oli yhteensä viisi. Vähittäisten ja kumouksellisten innovaatioiden sekä innovaatiojohtamisen yläluokkaan ei löytynyt yhtään havaintoa aineistosta.

Taulukko 7. Innovaatioteorioiden esiintyminen tutkittavassa organisaatiossa.

Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaohjaava yläluokka
Hyödyt ja haitat Suhtautuminen muutokseen Nopea muutostahti	1. Tekniset ja hallinnolliset innovaatiot
Ulkopuoliset voimat Kehittämisyhteistyökumppanit	2. Tuote- ja prosessi-innovaatiot
	3. Vähittäiset ja kumoukselliset innovaatiot
Kokeileminen	4. Johtamisinnovaatio
	5. Innovaatiojohtaminen

Tekniset ja hallinnolliset innovaatiot ovat läsnä tutkitussa organisaatiossa jonkin verran. Teknologiset laitteet kuten tabletit, älypuhelimet ja kannettavat tietokoneet mahdollistavat pääsyn esimerkiksi sähköpostiin aina kun tarvitsee, mutta toisaalta ne voivat viedä ihmisten keskittymiskykyä esimerkiksi kokouksissa. Nämä havainnot on sijoitettu alaluokkaan *hyödyt ja haitat*, joilla kuvataan teknisten laitteiden hyötyjä ja haittoja työn teossa. *Suhtautuminen muutokseen* alaluokka kuvaa johdon suhtautumista organisaatio-muutoksiin. *Nopealla muutostahdilla* tarkoitetaan havaintoja, jotka kuvaavat organisaation kiivasta muutostahtia. Haastateltavat kokivat, että johtajan tehtävä on etsiä keinoja uudistua, mutta samalla heidän tulee varmistaa selkeä toiminta.

Se on noissa se ikävä puoli, että tekniikkaa, informaatiota ja vaateita tulee paljon, ja ne syö sitä aikaa jolloin voisi olla innovatiivinen. Ja tässä kuitenkin pitäisi olla selkeä johtajatasolla.

Tuote- ja prosessi-innovaatiosta on kyse silloin, kun kehitetään asioita. Havainnot on luokiteltu kahteen alaluokkaan: *ulkopuoliset voimat* ja *kehittämisyhteistyökumppanit*. Ulkopuoliset voimat alaluokkaan on kerätty havainnot, joissa palveluiden kehittämisessä on huomioitu sekä sisäiset että ulkoiset näkökulmat. Alaluokalla kehittämisyhteistyökumppanit tarkoitetaan niitä mainintoja, jossa uuden luomisessa on mukana organisaation ulkopuoleiset toimijat.

Lastensuojelutyötä on pyritty viime vuosina kehittämään tosi paljon, ei vaan itse, vaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Mukana on vahvasti myös kolmas sektori ja se näkyy suoraan siinä lastensuojelusuunnitelmassa, joka täällä on tehty.

Johtamisnovaatit ilmenevät tutkittavassa organisaatiossa silloin, kun laaditaan toimintasuunnitelmiin uusien asioiden *kokeilemista*.

Sisältyy ja ehkä se tulee siinä toimintasuunnitelman ajatuksessa, että se on aina pohtimisen paikka, että mitä me haluttaisiin nyt lähteä kokeilemaan vai otetaanko jotain uutta.

7. Yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sosiaalialan johtamista. Tavoitteena on arvioida, miten johtamisen paradigmat soveltuvat sosiaalialan johtamisen arviointiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkittavana tapauksena hyödynnettiin aitoa sosiaalialan johtamiskontekstia, tässä tapauksessa Porvoon sosiaali- ja perhepalveluiden lapsiperhetyön yksikköä. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen pohdintaosuus tutkimuskysymyksittäin jäseneltynä

7.1. Porvoon lastensuojelun johtaminen johtamisparadigmoilla kuvattuna

Johtamisparadigmojen näkökulmasta tarkasteltuna Porvoon sosiaali- ja perhepalveluiden lapsiperhetyön yksikössä toteutetaan johtamista erittäin monitahoisesti (ks. Kuva 5). Johtajuudesta löytyy kaikkien viiden paradigman mukaisia piirteitä.

Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan piirteet ovat selkeästi läsnä johtamiskulttuurissa esimerkiksi työn selkeän organisoinnin, tehokkuuden ja tuottavuuden korostamisessa, yhteistyön kehittämisessä sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamisen kautta. Toimenkuvia pyritään organisoimaan työntekijöiden vahvuuksien mukaan siten, että kaikilla olisi turvallista ja selkeää työskennellä. Johtajan auktoriteettia korostetaan kokemuksen, koulutuksen ja hierarkkisen aseman avulla. Rakenteellisesta näkökulmasta katsottuna tutkittava organisaatio on byrokratiateorian mukaisesti hierarkkinen. Palvelujohtaja johtaa yksiköiden päälliköitä, jotka taas johtavat yksiköitä ja tiimejä.

Nämä havainnot ovat linjassa Niirasen ym. (2010), Seeckin (2012) ja Harisalon (2010) ajatusten mukaisesti. Muun muassa Niirasen ym. (2010) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus sosiaalialan organisaatorakenteeseen on ollut suuri.

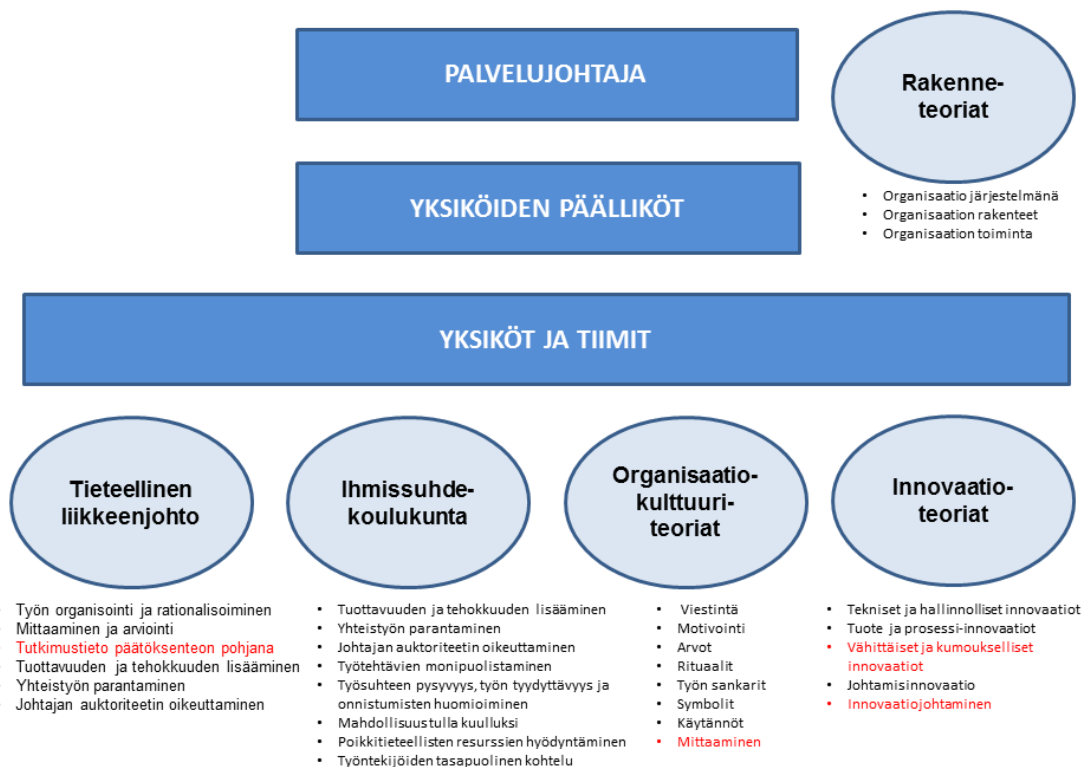
Niirasen ym. (2010) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon perimä on vaikuttanut sosiaalialalla myös tehokkuuden mittaamiseen ja arvioimiseen. Tutkittavassa yksikössä tehokkuutta ja tuottavuutta pyritään mittaamaan sekä määrällisesti esimerkiksi tapausten lukumäärän kautta että myös laadullisesti tutkimalla asiakkaiden kokemuksia. Myös kehittämistyön onnistuminen pyritään arvioimaan.

Tieteellisen liikkeenjohdon mukaista työtehtävien erikoistumista on havaittavissa, mutta samaan aikaan ihmissuhdekoulukunnan mukaiseen työntekijän kuunteluun ja työnkuvan rikastamiseen pyritään panostamaan. Työtehtäviä kierrätetään, yksikössä tehdään yhteisöllistä kehittämistä ja henkilökuntaa osallistetaan päätöksentekoon. Työn monipuolisuus ja yhteisöllisyys ovat organisaation motivointikeinoja, ja esimerkiksi rahaa ei käytetä palkitsemiseen. Nämä havainnot ovat linjassa Seeckin (2012, 117-120, 149) ihmissuhdekoulukuntaa käsittelevien havaintojen kanssa, joiden mukaan organisaation tuottavuutta voidaan parantaa ihmisiä kuuntelemalla.

Toimintaa ohjataan lyhytaikaisten toimintasuunnitelmien ja pitkän tähtäimen strategioiden avulla. Strategioiden laatimisvastuu on johtajalla. Rakenneanalyttiseen paradigmaan peilaten, tutkittava organisaatio on jatkuvassa sisäisessä ja ulkoisessa muutoksessa. Osittain myös ulkoiset muutokset (esim. lakimuutokset) aiheuttavat sisäistä muutostyötä.

Muutoksen kohdalla on aina kyse myös innovaatioista, joilla tässä tutkimuksessa ymmärretään erilaisten muutosprosessien kanssa työskentelyä. Tutkittava organisaatio hallitsee muutosta analyttisellä kehittämisellä ja kehittämisyhteistyökumppaneiden tuella. Yleensäkin on johtajan tehtävä hallita muutosta. Kokonaisuutena organisaatio suhtautuu muutokseen positiivisesti ja on siten suhteellisen innovatiivinen. Nämä havainnot ovat linjassa Jaskyten ja Dresslerin (2005) sekä Shin ja McClombin (1998) näkemysten kanssa johtajan vastuusta innovaatiotyössä.

Organisaatiokulttuuriteorioista löytyi erittäin paljon viitteitä. Tähän kategoriaan sisällytetään esimerkiksi organisaation avoin viestintäkulttuuri, palkitsemismallit, arvot, käytänteet ja rituaalit. Arvoista tärkeimpinä pidettiin asiakkaan arvostusta ja kunnioitusta sekä korkeaa laatua. Laatu koettiin tärkeämmäksi kuin tehokkuus. Huumori koettiin tärkeäksi osaksi kulttuuria. Se auttaa jaksamaan vaikeiden tapausten aikana.



Kuva 5. Paradigmojen esiintyminen tutkittavassa yksikössä. Puuttuvat ominaisuudet on merkitty kuvaan punaisella.

7.1.2. Tutkimuksen luotettavuudesta ja etiikasta

Tutkimusstrategiaksi valittu laadullinen tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimukseen erittäin hyvin, sillä tutkittava ilmiö on luonteeltaan laadullinen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, ja se sopi myös asetettuun tavoitteeseen. Tutkimuksen heikkous on haastateltavien pieni määrä. Tutkimuksessa haastateltiin kahta johtajaa. Vaikka haastattelut toteutettiin suhteellisen avoimena, joka mahdollisti haastateltavien vapaan kertomuksen ilmiöstä, on se silti pienen joukon subjektiivinen näkemys johtamisesta. Tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa alaisten lisähaastatteluilla, joilla voitaisiin todentaa johtajien näkemyksiä johtajuudesta. Toisaalta johtajat ovat oman johtamisensa arvioijina primäärilähteitä ja osaavat kertoa siitä parhaiten.

Kun toteutusta peilataan tutkimuksen pilottimaiseen toteutukseen, voidaan todeta että haastatteluiden pohjalta saatiin muodostettua riittävän selkeä kokonaiskuva yksikössä

toteutetusta johtamisesta. Tulosten pohjalta voidaan laatia mahdollisia jatkokehittämissuunnitelmia.

Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällön analyysinä. Analyysi suoritettiin korkeaa tarkkuutta vaalien, mutta analyysin heikkoutena on tutkijan tulkinta luokkien muodostuksessa. Sekä teoriaohjaavat yläluokat että aineistolähtöiset alaluokat ovat yhden tutkijan muodostamia. Niiden pätevyyttä voitaisiin nostaa sisällyttämällä luokkien muodostusprosessiin toisen alaan perehtyneen tutkijan näkemys luokkakuvausten laatimiseen. Tulokset raportoitiin paradigmatyylisesti, josta saa erittäin yksityiskohtaisen kuvan yksikössä toteutetusta johtajuudesta. Alkuperäiset lainaukset tukevat esitettyjä tuloksia. Lainauksia on selkeytetty ja muutettu kirjakielimuotoon haastateltavien identiteetin suojelemiseksi, mikä on tarpeen kun heitä on vain kaksi.

7.2. Johtamisparadigmojen mahdollisuudet johtamisen arviointivälineenä

Tutkimuksen päätavoitteena oli analysoida, miten johtamisparadigmat soveltuvat johtamisen arviointiin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että niiden soveltamisessa tähän tarkoitukseen on sekä hyviä että huonoja puolia. Mallin vahvuutena on se, että ne tarjoavat noin sadan vuoden teoreettisen ajatuskokoelman johtamisen arviointiin. Lähestymistavan avulla voidaan osoittaa yksiselitteisesti, että mitkä ominaisuudet tietyistä paradigmatyylistä ovat läsnä tutkittavassa organisaatiossa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa osoitetaan tutkimuksen avulla, että kohdeorganisaatiossa ei hyödynnetä tutkimustietoa päätöksenteon tukena, organisaatiokulttuuria ei mitata ja innovaatiotyötä ei toteuteta systemaattisesti. Nämä löydökset antavat tutkittavalle organisaatiolle mahdollisuuden kehittää organisaatiota oikeista kohdista. Tutkimus myös osoittaa, että johtajuus kokonaisuutena on hyvinkin monimuotoista.

Haasteena taas on se, että paradigmojen kehittyminen on ollut luonteeltaan iteratiivista eli uudet paradigmat ovat kehittyneet väistyvistä paradigmatyylistä (vrt. luku 3.6 ja Seeck, 2012). Tämä tekee kerätyn tutkimusaineiston analysoimisesta haastavaa. Havaintoja ei voi yksiselitteisesti luokitella yhteen kategoriaan vaan ne voidaan sijoittaa samanaikaisesti useampaan kategoriaan. Yksi ratkaisuehdotus tähän olisi yksinkertaistaa analyysimallia huomattavasti ja pyrkiä sijoittamaan yksi havainto yksiselitteisesti aina tiettyyn

kategoriaan. Samalla tulisi kuitenkin tiedostaa paradigmojen kehittymisen luonne. Yksinkertaistaminen helpottaisi kehitetyn arviointimallin siirrettävyyttä muihin organisaatioihin ja yhteyksiin.

Paradigmat itsessään eivät riitä tutkittavan organisaation luonteen ymmärtämiseen vaan niiden tueksi tarvitaan aina alakohtaista teoriaa. Tässä tutkimuksessa alakohtaista teoriaa edustavat luvut 2 (Johtaminen sosiaalialalla) ja 4 (Johtaminen lastensuojelussa). Nämä tulee aina kirjoittaa tutkimuskohtaisesti.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus on tärkeä askel sosiaalialan johtamistutkimukselle. Pekkarisen (2010) mukaan paradigmat on lähes kokonaan sivuutettu alan tutkimuskentässä. Nyt tämä tutkimusnäkökulma on avattu ja tulokset ovat lupaavia, mutta lähestymistavan soveltuvuutta tulee koetella useiden jatkotutkimusten kautta. Tarvitaan paljon uutta tietoa mallin soveltuvuudesta erilaisiin tutkimusongelmiin, tutkimuskohteisiin ja metodologisiin valintoihin, ennen kuin voidaan todeta sen soveltuvan sosiaalialan johtamisen arvioimiseen.

Lähteet

Aaltonen, Elli (1999) Sosiaalitoimen johtaminen - byrokratiaa vai tulosjohtamista? Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja no 38.

Augier, Mio (2004) Marching towards "a Behavioral Theory of the Firm": James G. March and the Early Evolution of Behavioral Organization Theory. *Management Decision* 42 (10), 1257-1268.

Cohen, Louis; Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007) *Research methods in education*. Lontoo; New York: Routledge.

Ekholm, Markus (2014) Borgå halverar antalet omhändertagna.

<http://svenska.yle.fi/artikel/2014/09/18/borga-halverar-antalet-omhandertagna>. Luettu 12.12.2014.

Fisher, Elizabeth (2005) Facing the Challenges of Outcomes Measurement. *Administration in Social Work* 29 (4), 35-49.

Hannula, Terttu (2013) Havaintoja osaamisen johtamisesta sosiaalialalla. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi (2014) Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun keskusliitto: Helsinki.

http://www.lskl.fi/files/2537/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf. Luettu 30.3.2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2014) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2014) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jaskyte, Kristina & Dressler William (2005) Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work* 29 (2), 23-41.

Juuti, Pauli (2011) Miksi johtaminen on tärkeää? Teoksessa Topi Syvänen & Katja Mikkonen (toim.) *Julkinen johtajuus barometritutkimus: Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. Taloustutkimus Oy, 17-19.

Kuoppala, Tuula & Säkkinen, Salla (2014) *Lastensuojelu 2013. Tilastoraportti 26/2014*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Lähdesmäki, Jenni (2009) *Keskijohtajien johtamistehtävät ja johtamistyön haasteet kunnallisen sosiaalitoimen organisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Löf, Kaisa (2012) *Sosiaalijohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Metsälä, Johanna (2008) *Lastensuojelun johtamisen kehittämistarpeet pääkaupunkiseudulla*. Lastensuojelun kehittämissyksikkö -hanke 2006-2008. SOCCA - Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus.

http://www.socca.fi/files/110/lastensuojelun_johtamisen_kehittamistarpeet_2008.pdf.

Luettu 31.3.2015.

Morgan, Gareth (1997) *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.

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

Niiranen, Vuokko (2004) *Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot*. *Janus* 12 (2), 226-233.

Niiranen, Vuokko (1994) *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Tutkimus sosiaali-johtajien johtamistyöstä, johtamistyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja no 20.

Patterson, David; Wolf Silver; (Waya, Adelv unegy); Dulmus, Catherine; Maguin, Eugene; Keesler, John & Powell Byron (2014) Organizational Leaders' and Staff Members' Appraisals of Their Work Environment Within a Children's Social Service System. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance* 38 (3), 215-227.

Pakkanen, Leena (1981) Taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan perusajatukset teollisuuden henkilöstöhallinnosta Suomessa. Sisällön erittely *Teollisuuslehden ja Tehostajan henkilöstöhallintoa käsittelevistä kirjoituksista 1929-1977*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Pearlmutter, Sue (1998) Self-Efficacy and Organizational Change Leadership, *Administration in Social Work* 22 (3), 23-38.

Pekkarinen, Elina (2011) Lastensuojelun tieto ja tutkimus - Asiantuntijoiden näkökulma. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisu 51 & Lapsuuden tutkimuksen seura & Lastensuojelun Keskusliitto & Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), *Avauksia* 7/2010. Helsinki.

Porvoon kaupunki (2014) Lastensuojelu. http://www.porvoo.fi/fi/palvelut/perhe_ ja_sosiaalipalvelut/lapsiperheiden_sosiaalityo/lastensuojelu. Luettu 9.12.2014.

Pyykönen, Riikka (2013) Osaamisen johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä - johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulma. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Seeck, Hannele (2012) Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Seeck, Hannele & Kuokkanen, Anne (2012) The Absence of the Human Relations School in Finland: Some Historical and Societal Explanations. Artikkelijulkaistu 28 EGOS Colloquium -konferenssissa, Helsinki, 2012.

Seeck, Hannele & Laakso Anne (2010) Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960-2007. Journal of Organization and Management History 5 (1), 37-64.

Shin Junseob & McClomb, George (1998) Top Executive Leadership and Organizational Innovation. Administration in Social Work 22 (3), 1-21.

Smircich, Linda (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly 28 (3), 339-358.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. (2014). Lastensuojelu.

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lastensuojelu. Luettu 11.12.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, Raportteja ja muistioita 2013:19. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf. Luettu 30.3.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2012) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Strati, Antonio (1998) Organizational Symbolism as a Social Construction. A Perspective from the Sociology of Knowledge. Human Relations 51 (11), 1379-1402.

Taylor, Frederick (1911) Principles of Scientific Management. New York: W. W. Norton.

Totterdell, Peter; Leach, Desmond; Birdi, Kamal; Clegg, Chris & Wall, Toby (2002) An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations. *International Journal of Innovation Management* 6 (4), 343-368.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turunen, Maria (2013) *Lähijohtamisen merkitys lastensuojelun sosiaalityön kehittämisessä*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Työterveyslaitos (2010) *Johtamisopit Suomessa*.

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/johtamisopit_suomessa/sivut/default.aspx. Luettu 20.4.2015

Viinamäki, Olli-Pekka (2008) *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus*. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajien erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Hallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto

West, Michael A. & Farr, James L. (1990). *Innovation at Work*. Teoksessa Michael A. West & James L. Farr (toim.): *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, 3-13

Yin, Robert & Nilsson, Björn (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Liite 1: Teoriasta nostetut yläluokat

Tieteellinen liikkeenjohto 6

1. Työn organisointi ja rationalisoiminen
2. Mittaaminen ja arviointi
3. Tutkimustieto päätöksenteon pohjana
4. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen
5. Yhteistyön parantaminen
6. Johtajan auktoriteetin oikeuttaminen

Ihmissuhdekoulukunta 8

1. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen
2. Yhteistyön parantaminen
3. Johtajan auktoriteetin oikeuttaminen
4. Työtehtävien monipuolistaminen (mm. työtehtävien kierrättäminen)
5. Työsuhteen pysyvyys, työn tyydyttävyyden ja onnistumisten huomioiminen
6. Mahdollisuus tulla kuulluksi
7. Poikkitieteellisten resurssien hyödyntäminen
8. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu

Rakenneanalyttinen paradigma 3

1. Organisaatio järjestelmänä
2. Organisaation rakenteet
3. Organisaation toiminta

Organisaatiokulttuuriteoriat 8

1. Viestintä
2. Motivointi
3. Arvot
4. Rituaalit
5. Työn sankarit
6. Symbolit (sanoja, kuvia, eleitä ja esineitä)
7. Käytännöt (eli toimintakulttuurin näkyvät osat)
8. Mittaaminen (viestintä, luottamus, sosiaalinen koheesio, työn haasteellisuus ja aggressiivisuus)

Innovaatioteoriat 5

1. Tekniset ja hallinnolliset innovaatiot
2. Tuote ja prosessi-innovaatiot
3. Vähittäiset ja kumoukselliset innovaatiot
4. Johtamisinnovaatio
5. Innovaatiojohtaminen

Liite 2: Haastatteluteemat ja kysymykset

KOULUTUS

- Mikä on pohjakoulutuksesi?
- Millaisen johtajakoulutuksen olet saanut?
- Päivitätkö tai ylläpidätkö johtamisosaamista jotenkin, kuten esim. koulutuksilla tai kirjallisuuden avulla?

KOKEMUS

- Kauanko olet johtanut tätä organisaatiota?
- Miten olet päätenyt nykyiseen asemaasi?
- Millaista muuta johtajakokemusta sinulla on?

ORGANISAATIO

- Kerro hieman johtamastasi organisaatiosta?
- Kuvaile sen rakennetta.
- Millaiset arvot ohjaavat organisaation toimintaa?
- Mikä on organisaation tavoite?
- Mikä on teidän kovin saavutus?
- Miten se aikaansaatii?
Jos ei kerro, niin kysy kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista.

TYÖNKUVAT

- Onko työntekijöillä tarkat toimenkuvat?
- Millaisia vastuita heillä on?
- Kierrätetäänkö tehtäviä koskaan?
- Millaisia henkilöitä tai persoonia tiimistäsi löytyy?
 - (Onko sankareita, suorittajia, alisuoriutujia, henkinen vertaismielipidejohtaja..)
- Miten johdat organisaatiotasi?
(Huomioitko erityyppisiä työntekijöitä jotenkin erilailla?)
- Oletko tyytyväinen organisaatiosi tehoon ja tuloksiin?
- Miten tuloksia arvioidaan?
 - Mitataanko niitä esimerkiksi laadullisesti vai määrällisesti?

KOMMUNIKAATIO JA VALTA

- Miten valta jakautuu organisaatiossa?
- Miten työntekijät suhtautuvat sinuun?
- Miten työntekijöiltä kerätään palautetta?
 - (Esim. johtajuudesta, työhyvinvoinnista yms..)
- Miten palaute käsitellään ja viestitään henkilökunnalle?
- Onko työntekijöiltä tullut palaute johtanut muutoksiin?

TYÖKALUT, TEKNOLOGIA JA TILAT

- Millaisia teknologisia laitteita teidän työssä tarvitaan?
- Mihin niitä käytetään?
- Kuvaile työtilojanne?
- Sisältyykö teidän työhön innovaatiotoimintaa?
 - Miten ymmärrät termin innovaatio?

HENKI, MOTIVAATIO JA JAKSAMINEN

- Mikä saa henkilökunnan jaksamaan?
- Miten motivoitte henkilökuntaa?
- Käytetäänkö jonkinlaista palkitsemisjärjestelmää?
- Tekevätkö työntekijät yhteistyötä keskenään?
- Onko tiimille kehittynyt sisäistä hauskan / onnistumisen kulttuuria
 - (kuten esim. vitsejä, sanontoja, eleitä, tarinoita yms.?)
- Onko palkka sosiaalialalla motivoiva tekijä?
 - Mikä motivoi, jollei palkka tee sitä?
- Määräytyykö palkka tehtävien mukaan?
- Millaisia vaikeita asioita työssä kohtaat johtajana?
- Miten vaikeita asioita käsitellään?
- Onko sinun tiimissä esiintynyt esim. työuupumista?

MUUTOS

- Millaisia muutoksia tai uudistuksia organisaatiossa on ollut?
- Onko muutoksia mielestäsi paljon tai vähän?
- Miten sinä suhtaudut muutoksiin?
- Miten henkilökunta suhtautuu muutoksiin?
- Tuleeko vielä muuta mieleen?