

”MYRSKYÄ SEURAA SELKEÄ SÄÄ”

**Sosiaalitoimen keskijohdon metaforinen näkemys johtamisesta
organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa**

Birkitta Ala-aho & Sanna Tuori

Pro gradu-tutkielma

Sosiaalityö

Jyväskylän yliopisto

Kokkolan yliopistokeskus

Chydenius

Talvi 2010

TIIVISTELMÄ

”MYRSKYÄ SEURAA SELKEÄ SÄÄ” – Sosiaalitoimen keskijohdon metaforinen näkemys johtamisesta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa

Birkitta Ala-aho & Sanna Tuori

Sosiaalityön pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Kokkolan yliopistokeskus Chydenius

Ohjaajat: Aila-Leena Matthies ja Sirkka Alho-Konu

27.12.2010

125 sivua, 7 liitettä

Yhteiskunnassa ja julkisen sektorin organisaatorakenteissa on käynnissä paljon muutoksia; niin kuntaliitoksia kuin myös kuntien sosiaali- ja terveystoimien yhdistymistä. Olemme eläneet muutosten yhteiskunnassa jo yli vuosikymmenen ajan, ja edelleenkin ne ovat ajankohtaisia. Tässä sosiaalityön tutkimuksessamme nostamme esille sosiaalitoimen keskijohdon näkemykset johtamisesta organisatorisessa muutostilanteessa ja tarkastelemme erityisesti sosiaalitoimen johtamisen erityispiirteitä. Tutkimuksessa analysoimme sosiaalitoimen johtamista johtamisen teorioiden viitekehyksen kautta. Tutkimusaineisto koostuu tarinoista, narratiiveista ja niissä esiintyvistä metaforista. Tulkitsemme aineistoa metaforisina näkyminä ja niistä syntyvänä metaforisena sosiaalitoimen johtamisen maisemana kertomuksen muodossa.

Tutkimuksemme on aineistolähtöinen. Tutkimusmenetelmänä käytimme eläytymismenetelmää, jossa sosiaalitoimen keskijohdon edustajat eläytyivät ennalta laadittuun positiiviseen tai negatiiviseen tarinaan ja kirjoittivat tarinaan lopun metaforia käyttäen. Tutkimusaineistomme koostui 30 eläytymistarinaa.

Tutkimuksemme tulokset kertovat sosiaalitoimen johtamisen haastavasta maailmasta, joka koostuu monista eri erityispiirteistä. Negatiiviset ja positiiviset eläytymiskertomukset eivät merkittäväksi poikenneet toisistaan, vaan negatiivisissa tarinoissa oli positiivisia asioita ja positiivisissa tarinoissa negatiivisia asioita. Yhteistä suurimmalle osalle aineistosta oli ”vaikeuksien kautta voittoon” -tarina. Muutoksen johtaminen koettiin haastavaksi prosessiksi, josta on analysoitavissa muutoksen onnistumista edesauttavia elementtejä. Sosiaalitoimen johtamista määrittelee hyvin pitkälti eettinen ajattelutapa sekä asiakkaiden yksilöllinen huomioonottaminen. Tutkimustuloksista nousee esiin perinteiset johtamisopit kuten henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Eläytymiskertomuksissa korostuu myös muutoksen johtaminen, joka näkemyksemme mukaan kulminoituu oppivan organisaation periaatteisiin. Postmodernia johtamista puolestaan kuvaa hybridijohtaminen, joka sisältää elementtejä eri johtamisopeista ja vastaa postmodernin ajan johtamisen haasteisiin. Sosiaalitoimen johtamista voidaan onnistuneesti kuvata metaforien avulla. Metaforat mahdollistavat vaikeiden ja monitulkintaisten asioiden jäsentämisen. Kulttuurisesti ja kielellisesti tutut konventionaaliset metaforat eivät kuitenkaan riitä kuvaamaan sosiaalitoimen johtajuutta, vaan tärkeässä asemassa ovat luovat metaforat, jotka syntyvät aikaan ja paikkaan sidottuna johtamisen todellisuutta luoden.

Avainsanat: metafora, johtamisen teorit, sosiaalitoimi, keskijohto, eläytymistarina, muutoksen johtaminen, oppiva organisaatio

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 MIKSI SYÖKSYMME MYRSKYÄ PÄIN? YHTEISKUNNALLINEN TILANNE TUTKIMUKSEN TAUSTANA.....	9
3 MERIKARTTA - TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	14
3.1 Tutkimusasetelma	14
3.2 Tutkimuskysymykset.....	17
3.3 Kvalitatiivinen tutkimus	17
3.4 Metaforatutkimus	19
3.5 Narratiivinen aineisto ja eläytymismenetelmä.....	21
3.6 Aineiston kuvaus ja käsittely	23
3.6.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	23
3.6.2 Aineiston metaforiset näkymät.....	25
4 SYVISSÄ VESISSÄ – JOHTAMISEN TEORIAT	27
5 AALLOKKO – JOHTAMISEN ULOTTUVUUKSIA	33
5.1 Johtamisen yhteiskunnallinen ulottuvuus	33
5.2 Sosiaalitoimen johtaminen.....	36
5.3 New Public Management – uusliberalistinen julkishallinnon johtaminen	44
5.4 Muutosjohtaminen.....	47
5.5 Osaamisen johtaminen.....	54
5.6 Kohti oppivaa organisaatiota	57

5.7 Johtajuus tarinana.....	59
5.8 Johtaminen ja organisaatiot tarinoina ja metaforina	61
5.9 Yhteenvetoa	62
6 MUITA MERENKÄVIJÖITÄ - AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	63
7 MYRSKYN SILMÄSSÄ - TUTKIMUSTULOKSET	69
7.1 Näkymät.....	69
7.2 Johtamisen näkymä	71
7.2.1 Johtaminen	72
7.2.2 Johtamisen tunnusmerkit	73
7.2.3 Uhkakuvia	74
7.2.4 Arvot, roolit.....	75
7.2.5 Yhteistyö	76
7.2.6 Organisaation tila.....	77
7.2.7 Tunnelma	78
7.2.8 Yhteenvetoa.....	80
7.3 Talouden näkymä	83
7.3.1 Talousongelmat	84
7.3.2 Haasteet.....	85
7.3.3 Resurssit	86
7.3.4 Asenne	87
7.3.5 Yhteenvetoa.....	88
7.4 Organisaatiomuutoksen prosessi -näkymä	89

7.4.1 Taivas.....	90
7.4.2 Uudet nuotit.....	91
7.4.3 Matka	92
7.4.4 Miehistö sumussa	93
7.4.5 Yhtä köyttä.....	93
7.4.6 Reitit navigaattorissa	94
7.4.7 Yhteenvetoa.....	95
7.5 Asiakkaan näkymä	97
7.5.1 Heittopussit ja johtotähdet	97
7.5.2 Pimeässä viidakossa	98
7.5.3 Yhteenvetoa.....	99
8 SÄÄ SELKENEET - JOHTOPÄÄTÖKSET.....	101
9 AALLOKOSSA ETENEMINEN - TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	107
9.1 Tutkimusprosessi ja menetelmä.....	107
9.2 Metaforien lisäarvo tutkimukselle.....	110
10 AALLOKOSSA SELVIYTYMINEN – EETTINEN NÄKÖKULMA.....	113
11 SAAPUMINEN SATAMAAN.....	115
LÄHTEET	119
LIITTEET.....	126

1 JOHDANTO

Olemme sosiaalitoimen kuntatyöntekijöinä ja sosiaalityön opiskelijoina läheltä seuranneet kuntien toimintaa yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa poliittisten päätösten seurauksena julkista sektoria supistetaan ja kuntia yhdistetään. Muutos koskettaa myös työympäristöämme, kun kuntien sosiaali- ja terveystoimet yhdistyvät hyvinvointikuntayhtymäksi. Yhteiskunnassamme on viime aikoina keskusteltu paljon siitä, mitä kuntien tulisi tehdä talousahdinkonsa välttämiseksi. Onko oikea ratkaisu yhdistää kunnat vai vain osa palveluista? Ratkaiseeko sosiaali- ja terveystoimien yhdistäminen, kuten Paras - hankkeen sanelemien ehtojen myötä on päädytty toimimaan? Onko sittenkin parempi mahdollisuus selviytyä talouskriisistä kilpailuttamalla kunnan palvelut yksityisellä sektorilla ja ostaa ne halvimmalta tarjoajalta? Vai tulisiko kuntien kehittää erityisesti omia palveluitaan oman kilpailukykyensä säilyttämiseksi? Näitä kysymyksiä päättäjät pohtivat, eikä keskustelu voi olla vaikuttamatta muutosten valtaamissa kuntaorganisaatioissa kuntatyöntekijöiden ja johtajien arkityöhön. Tällä sosiaalityön tutkimuksella haluamme selvittää johtamisen haasteita organisatorisessa muutostilanteessa. Tutkimustulosten avulla toivomme löytävämme työvälineitä ja keinoja johtamiseen, joita voisimme myös itse hyödyntää työssämme.

Julkisen sektorin sosiaalialan johtajilla on haastava tehtävä toimia talouden sanelemien reunaehtojen mukaan ja samalla tuottaa eettisesti kestäviä palveluja tukea tarvitseville kuntalaisille. Talusjohtamisen vaatimukset ovat lisääntyneet koko ajan yhteiskunnan muuttuessa; sekä talusosaaminen että kustannustietoisuus ovat johtajuuden mittareita. Sosiaalialan johtajuudessa talouden lisäksi paineita luo vastuu asiakkaan hyvinvoinnista ja talouden koostuminen julkisista varoista. Tulevaisuudessa suurin kysymys lienee, kuinka sosiaalialan johtajat selviytyvät talouden luomasta paineesta suhteessa palvelujen eettiseen ja lailliseen toteuttamiseen tarvittaviin resursseihin nähden. Varsinkin asiakasnäkökulmasta tilanne voi olla erittäin ristiriitainen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 46–47.)

Tässä sosiaalityön tutkimuksessamme haluamme tutkia sosiaalialan johtajuutta seutukunnallisessa organisatorisessa muutostilanteessa keskijohdon näkökulmasta. Keskijohdolla tarkoitamme esimiehiä, joilla on alaisia ja jotka itse samanaikaisesti ovat jonkun alaisia. Tutkimuskohteenamme olevissa seutukunnan kuntien sosiaalitoimissa keskijohto tarkoittaa käytännössä vastaavia sosiaalityöntekijöitä, vanhustyönohjaajia, perhetyönohjaajia ja kehitysvammauustyön vastaavia ohjaajia. He kaikki ovat sosiaalitoimen työntekijöitä, joilla työhön kuuluu asiakastyön ja palveluiden koordinoinnin lisäksi henkilöstöjohtamista.

Keskijohto sijoittuu nimensäkin mukaisesti kuntien hierarkiassa sen keskivaiheille. Pekka Mattila (2007) on tutkimuksissaan todennut, että keskijohto ja esimiehet ovat muutoksessa aina keskeisellä sijalla. Keskijohto ja esimiehet vastaavat usein suuresta osasta käytännön muutostoimista, ja näin ollen muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen on yhteydessä ensisijaisesti heidän työpanokseensa. Keskijohto on myös keskeisessä osassa muutokseen liittyvässä tiedottamisessa; keskijohto välittää viestit ylimmältä johdolta ja käsittelee muutokseen liittyviä asioita monella eri tasolla työntekijöiden kanssa (Mattila 2007, 221–224). Toinen meistä tutkijoista toimii keskijohdon tasolla, toinen on siirtymässä keskijohdon tehtäviin. Voimme tämän kokemuksemme pohjalta yhtyä Mattilan toteamiin tutkimustuloksiin ja siksi olemme valinneet tutkimuskohteeksi nimenomaan sosiaalitoimen keskijohdon näkemykset johtamisesta.

Jari Stenvall, Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala (2008) ovat tutkineet muutosjohtamista kuntaliitosten aikana. He ovat tutkimuksessaan pohtineet muutoksen onnistumisen välineitä sekä henkilöstö- että muutosjohtamisen kautta. Tutkimustuloksissaan he ovat analysoineet muutostilanteessa sekä hyvien että huonojen asioiden kasaantuvan. Heidän mukaansa hyvä henkilöstölähtöinen johtaminen sekä muutoksen suunnitelmallisuus ovat avaintekijöitä muutoksen onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008.)

Johtamista ja muutosjohtajuutta on tutkittu paljon. Halusimme tutkimukseemme hieman tavanomaisesta poikkeavan lähestymistavan, ja päätimme tutkia sosiaalitoimen johtajuutta eläytymistarinoiden sekä niissä esiintyvien metaforien avulla. Lähestyimme

tutkimusongelmaamme metaforien avulla, koska ajattelimme näin saavamme tutkimusaineistoomme enemmän syvyyttä ja pääsevämme paremmin sisälle johtamisen maailmaan. Metaforia käytetään nykyään paljon eri tieteenalojen tutkimuksissa niin aineistona tai aineiston osana kuin teorianmuodostuksessakin. Erityisesti metaforat ovat esillä organisaatiotutkimuksessa (esim. Morgan 2006). Halusimme saada omaan tutkimukseemme kielellistä syvyyttä ja tulkittavuutta eläytymistarinoiden ja niissä esiintyvien metaforien avulla. Olemme työemme kautta kiinnostuneita johtamisesta ja sen eri ulottuvuuksien tutkimisesta. Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt eläytymistarinat liittävät yhteen tutkittavien vastaajien metaforat, kielen ja tarinat eli narratiivit, sosiaalisen todellisuuden sosiaalitoimen keskijohdon edustajana sekä vastaajien eri yhteisöjen rakentumisen.

Tutkimuksemme rakentuu metaforisten pääotsikoiden varaan. Päädyimme merellisiin otsikoihin metaforisesti runsaan aineistomme innoittamina. Halusimme kuvata tutkimustamme myrskyisänä ja vivahteikkaana merimatkana, joka päättyy turvallisesti satamaan. Tutkimusraportissamme johdattelemme aluksi valitsemaamme tutkimusaiheeseen ja sen yhteiskunnallisiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. Seuraavaksi esittelemme tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän ja luvussa Syvissä vesissä -johtamisen teorit rakennamme tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kyseisessä luvussa haluamme korostaa tutkimuksemme yhteiskunnallista kontekstia, josta tutkimuskohteenamme olevan sosiaalitoimen johtamisenkin erityispiirteet kumpuavat. Tämän jälkeen siirrymme tutkimuksen kannalta keskeiseen johtamisen substanssiin; teorioihin ja johtamisoppeihin sekä syvemmälle sosiaalitoimen johtajuuden erityisyyteen. Aikaisempien keskeisten tutkimusten jäsenyyksen jälkeen analysoimme tutkimusaineistoamme luvussa Myrskyn silmässä -tutkimustulokset ja teemme johtopäätökset luvussa Sää selkenee -johtopäätökset. Seuraavaksi tarkastelemme tutkimuksemme merkittävyyttä ja käyttöarvoa sosiaalityössä ja muussa tutkimuksessa. Aallokossa selviytyminen -eettinen näkökulma -luvussa pyrimme johdattelemaan tarkemmin sosiaalityön eettisiin näkökulmiin. Lopulta Saapuminen satamaan -luvussa analysoimme kriittisesti tutkimuksemme keskeisiä tutkimustuloksia, liitämme niitä yhteiskunnalliseen viitekehykseen sekä pohdimme jatkotutkimuksen aihetta.

2 MIKSI SYÖKSYMME MYRSKYÄ PÄIN? YHTEISKUNNALLINEN TILANNE TUTKIMUKSEN TAUSTANA

Tässä luvussa analysoimme nyt käynnissä olevaa historiallista palvelurakenteen muutosta laajemmasta aikaperspektiivistä käsin. Tällä analysoinnilla pyrimme kontekstualisoimaan sosiaalihuollon lähihistorian kautta niitä kehitysvaiheita, jotka taustoittavat nyt menossa olevia poliittisia ja organisatorisia muutoksia kunnissa.

Muutosten läpikäyminen ja niiden johtaminen asettaa monenlaisia vaatimuksia sekä työntekijälle että johtajuudelle. Yhteiskunnallinen muutostilanne ja kuntien taloudelliset ongelmat tulojen ja menojen epätasapainosta johtuen ovat saaneet kunnat tarkastelemaan kriittisesti omaa taloudellista tilannettaan. Peruspalveluiden tarjoaminen kuntalaisille on ollut ja on vaarassa, mistä hyvä ajankohtainen esimerkki on uusi kuntayhtymä, josta lääkärit ovat irtisanoutuneet ”kivikautisen johtamistyylin” vuoksi (Kaleva 30.11.2010).

Valtio on ohjannut kuntia yhteistoiminta-alueiden kehittämisen suuntaan muun muassa säätämällä lain kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (PARAS –laki L 155/2006). Monet kunnat ovatkin katsoneet parhaimmaksi tavaksi toimia valtion ohjauksen mukaisesti ja järjestää kuntalaisten tarvitsemat peruspalvelut joko kuntaliitosten avulla tai yhdistämällä sosiaali- ja terveyspalvelut. Näin tulee tapahtumaan myös omassa työympäristössämme. Lähitulevaisuudessa neljä kuntaa tulee yhdistämään sosiaali- ja terveyspalvelunsa yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä muutos on tarjonnut meille mahdollisuuden tutkia sosiaalitoimen johtamisen haasteita liittyen organisaation rakenteelliseen muutokseen. Erityisesti haluamme tarkastella minkälaisia merkityksiä sosiaalitoimen keskijohdon henkilöt antavat johtamistyölle rakenteellisten muutosten pyörteissä, ja mitä erilaisia johtamisoppeja ja –tyylejä aineistosta nousee. Tutkimuksemme aineisto koostuu sosiaalitoimen keskijohdolta kerätyistä eläytymiskertomuksista.

Raija Julkunen, yksi tunnetuimmista yhteiskuntapolitiikan tutkijoista Suomessa, käsittelee teoksessaan *Suunnanmuutos* (2001) hyvinvointivaltion tilaa ja suuntaa lamavuosien jälkeen. Hän ottaa kantaa siihen, mitä sosiaalipolitiikassa tapahtui ennen ja jälkeen laman sekä mihin suuntaan Suomen sosiaalipolitiikka on sen jälkeen edennyt. Julkunen (1995, 204–205) määrittelee hyvinvointivaltion koostuvaksi monista eri ristiriitaisista areenoista, jolla ei ole enää yhteistä tarinaa. Hyvinvointivaltion rakentaminen on hänen mielestään rakentunut ristiriitaisesti; toisaalta alhaalta ylös, kun kansalaisten tarpeita on kuunneltu ja toisaalta ylhäältä alas, kun päätöksentekijät ovat pohtineet interventioita ihmisten yksityiselämään. Hän katsookin hallintovaltion muuttuneen palveluvaltion laajentuessa hoiva- ja sosiaalipalveluvaltioksi. Hoivavaltiossa huolehditaan avuttomista, pidetään yllä ja tarkkaillaan elämänhallintaa sekä huolehditaan arjen jatkuvuudesta. Sosiaalipalveluvaltiossa pyritään edistämään tasa-arvoa, vaikkakin sosiaalibyrokratian valta on miehillä. Suomi on ollut monien eri organisatoristen uudistusten äärellä, joita ovat suunnitelleet ja johtaneet miehet. Jo yli 15 vuotta sitten Julkunen (1995) tunnisti, että sosiaalipoliittista vastuuta siirrettiin yhä enemmän yksityisen sektorin suuntaan. Samalla korostettiin yksilön omaa vastuuta omasta elämästään ja pyrittiin saamaan valtaa pois valtiolta. Nyt valtio haluaa yksityistää yhä enemmän ja samaan aikaan laaditaan toimintaa kontrolloivia asetuksia ja lakeja yksityiselle sektorille. Tällä demokratisoinnilla pyritään hallitsemaan ja säilyttämään valta valtiolla. (Julkunen 1995, 212–213.) Palvelujen tehostamista ja yhä taloudellisempaa tuottamista kutsutaan myös modernisoitumiseksi.

Sosiologian uudessa oppikirjassa tutkijat Jari Aro ja Pertti Jokivuori (2010) kiteyttävät modernisaatioteorian mukaisesti siirtymää esimodernista moderniin yksilöllistymisprosessina. Analyysin avulla on helppo tulkita myös julkisten palvelujen tarpeen laajentumista. Aron ja Jokivuoren pohdinnan mukaan yhteiskunnallisesta elämästä häviää jatkuvasti pois jotain traditionaaliseen yhteiskunnalliseen järjestykseen kuuluvia piirteitä edellä kuvatun modernisoitumisen myötä. Traditionaalisen, esimodernin yhteiskunnan tukeen ovat nojanneet jo pitkään moderni yhteiskunta ja sen sosiaaliset käytännöt, erityisesti puhuttaessa ihmisen yksityisen elämän ilmiöistä. Voidaan ajatella, että 2000 -luvun ihminen on paljon yksilöllistyneempi kuin ihminen sata vuotta sitten. Tämä näkyy erityisesti esimerkiksi perheissä. Yksi esimerkki sosiaalivaltion kehityksestä on kunnallinen päivähoiton palvelu. Palvelun myötä naisten on ollut helpompaa osallistua

työelämään, samalla se on vähentänyt sukulaisten osallistumista lastenhoitoon. Sosiaalivaltion kehitys on vaikuttanut muuttamalla asenteita ja käsityksiä. Isovanhempien rooli perheissä on muuttunut ja perhekoot ovat pienentyneet. Modernisaatio etenee myös yhteiskunnallisen elämän eri alueilla muuttamalla ihmisten keskinäisiä suhteita, niiden luonnetta, merkitystä ja tarvetta. Moderni sisältää paljon toivottavaa, mutta siihen liittyy myös uhkakuvia ja vaaroja. Yksilöä ja yksilöllistymistä palvotaan. Samaan aikaan yksilöillä on kuitenkin tunne siitä, ettei yksilönä voi vaikuttaa. (Aro & Jokivuori 2010, 278.)

Palvelurakenteen kehittyminen siis mahdollistaa eettisyyden ja läheisverkostojen merkityksen katoamisen, mutta onko se perheiden ja yksilöiden tahto? Uusimpien tutkimusten mukaan (ks. esim. Ketokivi 2010) läheisverkostot ja toimivat sosiaaliset suhteet ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ihmisten oman elämän merkitys ja tärkeät ratkaisut syntyvät suhteessa läheisiin ihmisiin. Erityisesti toimivaa läheisverkostoa kaipaavat ihmiset, jotka ovat kohdanneet elämässään jonkin menetyksen tai ovat muuten vaikeassa elämäntilanteessa. Ketokivi (2010) väittää, että yksilöihanteeseen pohjautuvalla yhteiskunnalla ei ole tarjota näille ihmisille heidän tarvitsemaansa turvaverkkoa. Toisaalta hyväkään turvaverkko ei välttämättä korvaa henkilökohtaista läheisverkostoa.

Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (PARAS –laki L 155/2006) tuli voimaan helmikuussa 2007. Laki on yksi osa julkisjohtamisen ajankohtaista retoriikkaa ja suomalaisen yhteiskunnan julkishallinnon muutosta. Lain tarkoituksena on uudistaa ja vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. Lain tavoitteena on myös parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi. Lain tavoitteet mukailevat siis yritysjohtamisen periaatteita; tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluja mahdollisimman halvalla. Lain tavoitteena on myös yhdenmukaistaa palvelurakenteita ja näin lisätä tasa-arvoa ja yhdenmukaisuutta; pienellä paikkakunnalla tulisi olla yhtä laadukkaita ja yhtä hyvin saatavilla olevat sosiaali- ja terveyspalvelut kuin suurissa kaupungeissa. Lain mukaan palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla yksittäistä kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja sekä

lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta. Kunnan tai yhteistoiminta-alueen väestöpohjan on oltava vähintään noin 20 000 asukasta. Lain tarkoitus vahvistaa palvelurakenteita suurempia kokonaisuuksia luomalla on arveluttava ja sosiaalityön tutkimuksen ja asiakkaan näkökulmasta ristiriitainen. Jo 2006 julkaistun Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimuksen mukaan sosiaalityön yksikön suuri koko ei ole asiakkaiden edun mukainen. Pienten yksiköiden säilyttämisen puolesta taistellaan myös opetustoimessa; kyläkoulujen lakkauttamisuhka on nostattanut tunteita pintaan jo useissa kunnissa (ks. esimerkiksi Korpinen 2010).

Paras -hankkeen tuloksia on arvioitu muun muassa Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen valtakunnallisessa ParasSos -tutkimusohjelman tutkimuksessa Kuntalaisten arvioita sosiaalipalveluista (2010) sekä marraskuussa 2009 valmistuneessa Valtioneuvoston selonteossa. Yksi Valtioneuvoston selonteon keskeisimmistä tuloksista on, että uudistus on aktivoinut kuntia jopa historiallisessa mittakaavassa; kuntarakenteet ovat kehittyneet ja myös palvelurakenteiden kehittäminen on käynnistynyt. Monelta osin tulosten arviointi on vielä ennen aikaista, eivätkä suuret kaupungit ole väestöpohjavaatimuksen täytyessä vielä tehneet suurempia rakenneuudistuksia. Yksi keskeisimmistä puitelain tavoitteista on tuottavuuden parantaminen ja menojen kasvun hillintä. Tuottavuuden parantamisen voidaan kuitenkin todeta liittyvän erittäin keskeisesti siihen, miten uudistuksessa onnistutaan kehittämään palveluita ja miten kehitys onnistuu erityisesti suurissa kunnissa. (Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 2009, 97–100.) Valtioneuvoston selonteko ei ota kantaa siihen, miten säästötavoitteisiin on päästy. Organisaatiouudistuksissa on edetty kohti tilaaja-tuottajamallia ja prosessiorganisaatioita, mikä on lehtien mielipidepalstoilla näkynyt usein suurena tyytymättömyytenä palveluihin. Todellisia säästöjä ei ole siis esitetty. Tuottavuuden lisäksi palvelujen kehittämisessä tulisi erityisesti jatkossa huomioida palveluiden saatavuus, saavutettavuus, laatu ja vaikuttavuus.

ParasSos -tutkimusohjelmaan kuuluvassa tutkimuksessa (2010) on selvitetty Paras -lain ja sen toteuttamisen vaikutuksia sosiaalipalveluihin kuntalaisten näkökulmasta. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että kuntalaiset kokevat sosiaalipalvelujen asiakkuuden työlääksi

hajanaisessa palvelukentässä. Tutkimukseen osallistujat olivat pääosin tyytyväisiä palvelujen laatuun, mutta antoivat negatiivista palautetta liittyen tasa-arvoiseen ja kunnioittavaan kohteluun. Lisäksi kuntalaiset halusivat lisää ohjausta ja tukea palvelujen käyttöön sekä olivat tyytymättömiä palveluiden marginalisoivaan vaikutukseen. (Kaskisaari, Tammelin, Hirvonen, Hämeenaho, Ilmarinen & Vartiainen 2010.)

Valtioneuvoston selonteossa johtaminen on nostettu yhdeksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Pitkällä tähtäimellä kestävien ja strategisten ratkaisujen toteutus vaatii vahvaa muutosjohtamista, yhteistä visiota ja tahtotilaa, hyvää osaamista sekä taitavaa henkilöstöjohtamista. Muutosten toteutus ja hallinta edellyttää lisäksi tulosten seuranta, arviointia ja uuden oppimista samoin kuin kuntien välistä vertais- ja verkosto-oppimista. (Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 2009, 97–102.)

Palvelurakennemuutuksessa rahalla ja tuottavuudella on keskeinen rooli. Laajempi ja vakava keskustelu siitä, mihin Suomen hyvinvointipolitiikkaa halutaan kehittää, on vielä osittain käymättä. Uudistuksilla paikataan kuntien kestäväntöntä taloudellista tilannetta. Paras -hanke vaikuttaa laajasti kaikkiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tässä tutkimuksessa haluamme nostaa esille sen mahdollisia vaikutuksia ja haasteita sosiaalitoimen keskijohdon johtamiseen. Tarkoituksenamme on tarkastella aineistomme pohjalta kriittisesti muun muassa Paras -hankkeen tuottavuus- ja taloudellisuushakuisuuden ilmentymistä sosiaalitoimen keskijohdon johtamisen metaforisessa maisemassa. Korostuuko talousjohtaminen sosiaalitoimen muutoksen johtamisessa?

3 MERIKARTTA - TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kuvaamme tutkimuksemme etenemistä ja sen keskeisiä elementtejä. Aloitamme tutkimusasetelman analysoinnilla, jonka jälkeen esittelemme tutkimuskysymykset ja tutkimuksemme osa-alueet. Lisäksi pohdimme metaforatutkimuksen erityispiirteitä ja analysoimme tarkemmin eläytymismenetelmää. Lopuksi kuvaamme tutkimuksemme etenemistä aineiston kuvauksen ja käsittelyn kautta.

3.1 Tutkimusasetelma

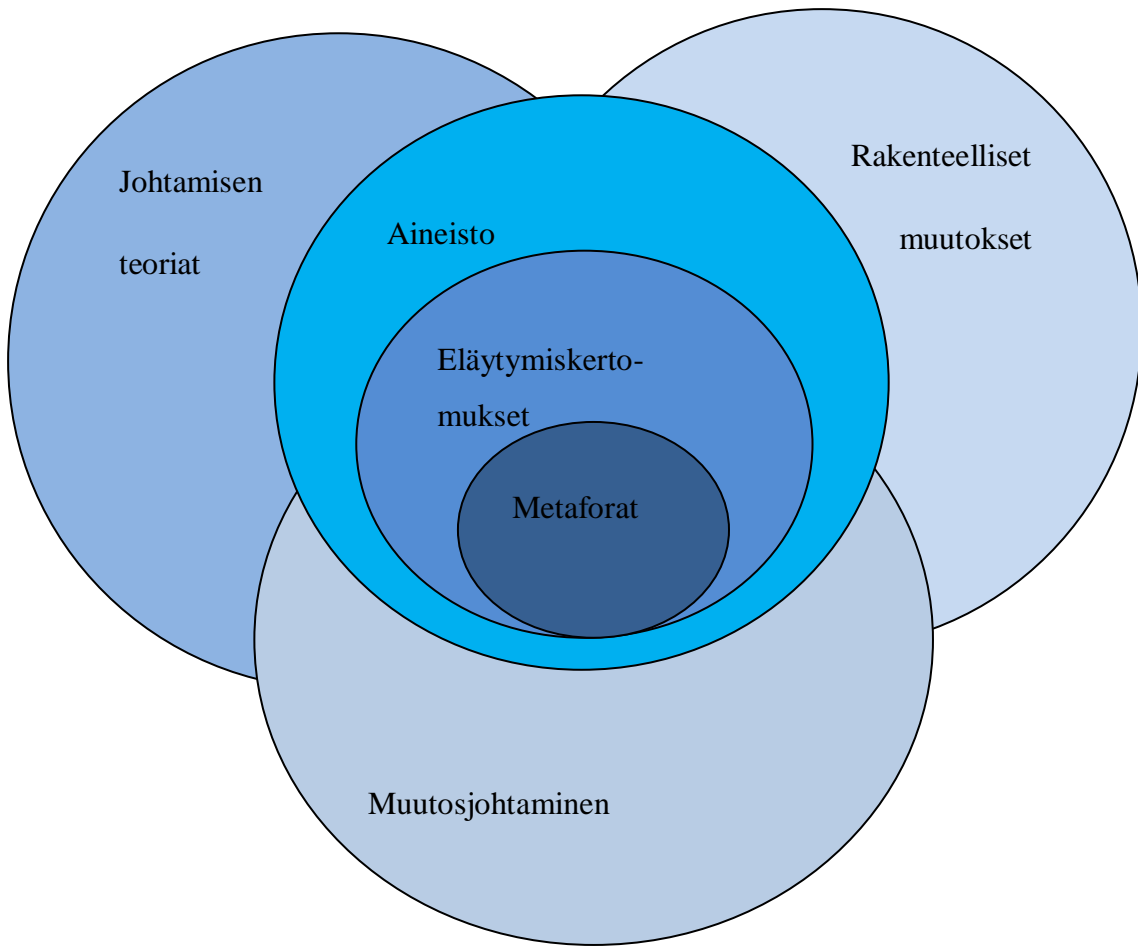
Tutkimuksen tekoa voidaan kuvata metaforisesti joen ylittämisenä. Colin Robsonin (2002) mukaan nimenomaan tutkimuksen pääfokus voidaan rinnastaa joen ylittämiseen. Tutkimuskysymykset voidaan nähdä joen ylittämiseen liittyvinä kysymyksinä kuten esimerkiksi: kuinka monta ihmistä joen aikoo ylittää, minkälainen joki on (kuinka leveä, kuinka syvä, onko aallokkoa), millaisia vaihtoehtoja joen ylittämiseen on. Tutkimusstrategia puolestaan voidaan rinnastaa erilaisiin tapoihin ylittää joki. Joku voi uida joen yli, toinen kävellä (mutta vain jos joki on tarpeeksi matala), kolmas lentää joen yli ja neljäs purjehtia. Kun strategiaksi on valittu esimerkiksi purjehtiminen, tulee valita sopiva vene purjehtimiseen. Tätä voidaan joen ylittäminen -metaforassa tarkastella tutkimuksen metodikysymyksenä. Robson osoittaa metaforisella pohdinnallaan, että tutkimuksellisesti ja tieteellisesti on uskottavaa - joskus jopa tarpeellista - käyttää metaforia jonkin asian selittämiseksi. (Robson 2002, 80.)

Robson (2002, 4-5) jäsentää tutkimusasetelman kaksijakoisesti joko kiinteäksi (fixed) tai joustavaksi (flexible). Kiinteä tutkimusasetelma liittyy usein määrälliseen tutkimukseen ja siinä oleellisia seikkoja ovat täsmällinen tutkimussuunnitelma, tutkimusasetelman kokeellisuus, satunnaisotannat sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Kiinteän tutkimusasetelman kautta pyritään saamaan hyvin objektiivista tietoa jostakin ilmiöstä.

(Robson 2002, 95–96.) Joustava tutkimusasetelma puolestaan korostuu laadullisessa tutkimuksessa (Mt., 163). Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelma on joustava. Seuraavaksi esittelemme joustavan tutkimusasetelman näkökulmia ja pohdimme, miten kyseiset elementit näkyvät tässä tutkimuksessa.

Robsonin mukaan joustava tutkimusasetelma nimensä mukaisesti joustaa ja elää tutkimusprosessin aikana. Tyypillisiä joustavia elementtejä ovat muun muassa tutkimuskysymysten ja teoreettisen näkökulman tarkentuminen sekä aineiston mahdollinen täydentäminen tarvittavalla tavalla. (Mt., 164.) Metaforisesti aallokko kuvaa joustavaa tutkimusasetelmaa hyvin. Mikäli välillä ajetaan karille, joudutaan ottamaan uusi suunta kompassista ja suuntaamaan uusille vesille. Uuden suunnan ottaminen ei joustavassa tutkimusasetelmassa kuitenkaan vesitä matkan tekemistä, eikä vie pohjaa pois jo kuljetulta matkalta. Uuden reitin varrelta löytyy usein aarteita, jotka olisivat jääneet löytymättä, mikäli matka olisi sujunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Tutkimusasetelmamme perustuu organisaation rakenteelliseen muutostilanteeseen, jota lähestymme erilaisten johtamisen teorioiden avulla ja käsittein. Rakenteelliset muutokset liittyvät olennaisesti muutoksen johtamiseen; muutokset edellyttävät erilaista johtamista. Esiintyykö muutosjohtamista erillisenä oppina ja teoriana vai onko muutoksen johtaminen jo sisäänrakennettuna arjen postmoderniin johtamistyöhön – siitä olemme tutkimuksessamme kiinnostuneita. Aineistomme koostuu eläytymistarinoista, jotka sisältävät metaforia eli kielikuvia. Tutkimuksemme tarkoituksena onkin tarkastella nimenomaisesti muutoksen johtamisen metaforista maisemaa johtamisen teorioiden ja rakenteellisen muutoksen toimiessa taustana. Kuvioon 1 olemme yksinkertaistetusti tiivistäneet tutkimusasetelmamme. Käytännössä eri tutkimusasetelman osat ovat limittyneet toisiinsa koko tutkimusprosessin ajan; aineistoon tutustuttuamme palasimme muokkaamaan teoreettista viitekehystä ja analyysin edetessä tarkastimme tutkimuskysymyksiämme. Tutkimusprosessimme on edennyt siis Robsonin (2002) joustavan tutkimusasetelman mukaisesti eri vaiheissa tarkentuen ja eläen.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Me tutkijat olemme muutoksen kohteena olevan seutukunnan kuntien sosiaalitoimien työntekijöitä. Työskentelemme eri kunnissa ja eri tehtävissä; toinen meistä toimii sosiaalityöntekijänä ja toinen vanhustyönohjaajana. Vanhustyönohjaaja ei ole itse osallistunut aineiston hankintaan kirjoittamalla eläytymistarinaa, vaikka kuuluukin tutkimuksen kohderyhmään eli sosiaalitoimen keskijohtoon. Eri tehtävissä toimiminen on ollut tutkimustyölle rikkaus. Toisen itsestään selvänä pitämät asiat ovat olleet toiselle tutkijalle uusia ja pohtimisen arvoisia.

3.2 Tutkimuskysymykset

Seuraavaksi esittelemme tarkemmin tutkimuskysymyksemme. Kuntaliitosten ja sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistymisen yleistyessä haluamme tutkia näiden muutosten asettamia vaatimuksia sosiaalialan johtamiselle. Tutkimuksessa haluamme kiinnittää huomiomme muutoksen johtamiseen kuntien sosiaalitoimen keskijohdon näkökulmasta ja tulkitsemia. Eläytymistarinoiden ja niissä esiintyvien metaforien eli kielikuvien avulla haluamme selvittää seuraavia asioita:

1. Minkälaisen näkymän sosiaalitoimen keskijohto muodostaa johtamistyöstä rakenteellisesti muuttuvassa toimintaympäristössä?
2. Mitä johtamisen osa-alueita sosiaalitoimen keskijohto pitää tärkeänä organisaation muutostilanteessa?

Tutkimuskysymysten avulla haluamme saada lisää tietoa organisaatiomuutoksen asettamista vaatimuksista sosiaalitoimen keskijohdon näkökulmasta. Toisaalta pyrimme nostamaan esille asioita, jotka ovat organisaatiomuutoksessa tärkeitä johtamisen työvälineitä, toisaalta ottamaan huomioon seikkoja, joiden johdosta johtaminen mahdollisesti epäonnistuu ja organisaatiomuutos ei onnistu. Toivomme, että tutkimuksen avulla voisimme tuoda uusia näkökulmia kunnille, jotka ovat toteuttamassa organisaatiomuutoksia tai arvioivat jo tapahtunutta muutosta. Tutkimme tarinoita ja metaforia, jotka kertovat jotakin meneillään olevasta organisaatiomuutoksesta samalla luoden sitä.

3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kasvatustieteiden tohtori Kari Kiviniemen mukaan (2001) laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään usein menetelmiä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdettaan. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista näytettä, jolloin tutkittavaksi valikoituu usein kohde tai joukko, jonka kautta omaan tutkimusalueeseensa tutkija ajattelee voivansa syvällisesti ja mielekkäästi perehtyä. Tavallisesti tutkijan

pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma, heidän näkemyksensä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tyypillisiä aineistonkeruumuotoja ovat haastattelu ja havainnointi. (Kiviniemi 2001, 68.) Tässä tutkimuksessa käytimme kahta erilaista eläytymistarinaa, positiivista ja negatiivista, joihin vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa tarinan lopun käyttäen metaforia.

Laadullinen tutkimus elää ja voi aineiston tarkastelussa herätä uusiin mielenkiinnon kohteisiin. Tämän vuoksi keskeistä on löytää tutkimuksen edetessä olennaisimmat tutkimuskysymykset, joihin nojaten tutkimuksen rakentaa. Toisaalta mielenkiinnonkohteita voi olla useita ja rajaaminen olla haastavaa. Rajaaminen on tärkeää tutkimuksen hajanaisuuden välttämiseksi. Rajaaminen on aina tulkinnallista. Tutkijan oman mielenkiinto ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat lopputulokseen, ja tutkimuksen tulokset muodostavat tulkinnan värittämän kokonaisuuden. (Kiviniemi 2001, 71–72.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista intensiivinen tutkimuskenttään perehtyminen muun muassa osallistuvan havainnoinnin avulla sekä kohderyhmälle ominaisen ajattelutavan tavoittelu ”sisältä päin”, tutkittavien näkökulmasta. Tutkija pyrkii siten keskittymään tietyn sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen esille tuomiseen, eli kiinnostavaa on se yksilöllinen merkityksenanto, jota tutkittavat eri ilmiöille antavat. (Mt., 74.)

Olemme tietoisesti valinneet aineiston keräämisen kohdejoukoksi harkinnanvaraisen ryhmän; tietyn seutukunnan sosiaalitoimen keskijohdon. Ratkaisun myötä olimme aineistoa kerätessämme hyvin lähellä tutkittavaa ryhmää, kun osa vastaajista oli työkavereitamme. Aineiston keräämisen ja analysoinnin välissä oleva aika auttoi ottamaan etäisyyttä tutkimuskohteeseen. Tutkimuksessamme korostuu tutkijan samaistuminen kohderyhmän ajattelutapaan. Tutkijoina meidän on täytynyt myös ymmärtää ja selittää, mitä tutkimusaineisto kertoo ja missä kontekstissa metaforia on käytetty. Olemme aineiston tulkinnassa käyttäneet osittain kvantitatiivista analyysia käsitellessämme aineiston metaforia. Kuitenkin on perusteltua väittää tutkimuksemme olevan laadullinen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa toteutuvat monet laadullisen tutkimuksen tunnusmerkit. *Aineistonkeruumenetelmänä* on käytetty eläytymismenetelmää, jonka tuloksena tutkimuksen kohderyhmä on tuottanut tekstiä analysoitavaksi. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin *tutkittavien, eli sosiaalitoimen keskijohdon näkökulma*, sekä analysoida tietoa *aineistolähtöisesti*. Tutkittavien kohderyhmä eli *otanta on harkinnanvarainen*. Eläytymismenetelmä korostaa aineiston *narratiivisuutta*, eli tuo tutkittavien näkökulmaan tarinamuodon. *Tutkijan asema* tutkimuksessamme on vahva, koska tunsimme suurimman osan vastaajista, olimme itse aineistonkeruutilanteessa läsnä, ja ohjeistimme tilaisuuden kulun. Vastaajilla oli mahdollisuus esittää meille kysymyksiä ja kommentoida tutkimustilannetta. (kts. Eskola & Suoranta 1998, 15-24.)

3.4 Metaforatutkimus

Johtamisen metaforien tutkimus on yksi tapa tutkia sosiaalitoimen keskijohdon johtamista. Eläytymistarinoiden avulla emme tutki pelkästään johtamisen tarinoita, vaan katsomme johtamisen metaforat osaksi johtamisen puhetapoja eli sitä kuinka sosiaalitoimen johtamisesta puhutaan, ja mitä keskeisiä johtamisen elementtejä metaforien kautta aineistosta nousee. Tässä tutkimuksessa metaforat ovat keskeinen väline jäsentäessämme kielen avulla johtamisen luokitteluja ja näkökulmia.

Metaforat ovat yhä käytetympiä tutkimusaineistona ja näkökulmana monissa eri tieteissä. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa metaforilla on keskeinen rooli. Organisaatiot metaforina on ehkä tunnetuin teoreettinen metaforatutkimus, jonka avulla Gareth Morgan on osallistunut metaforakeskusteluun (Morgan 2006). Organisaatioteoreettisen ajattelun mukaan metaforat vaikuttavat merkittävästi kykyymme teoretisoida organisaatioita ja niissä ilmeneviä ilmiöitä. Joep P. Cornelissen ja Mario Kafouroksen (2008) tutkimuksen mukaan metaforat auttavat selkiinnyttämään organisaatioiden teoreettista ymmärrystä. Cornelissen ja Kafouros ovat tutkineet metaforien vaikutusta teorian muodostukseen UK Business Schoolissa Britanniassa, jossa tutkimuksen kohteena olivat oppilaitoksen opiskelijat. Tutkijat eivät olleet tutkimuksessaan kiinnostuneita siitä, miksi tietyt metaforat nousevat esiin, vaan siitä, mitä lisäarvoa metafora tuo organisaatioteorioiden

muodostukseen ja ymmärtämiseen. Tutkijoiden päätulos oli, että metaforien positiivinen vaikutus teorioiden ymmärtämiseen ja käsitteellistämiseen liittyy metaforien ominaisuuteen olla helposti ymmärrettäviä. Lisäksi metaforilla on kyky koota yhteen useita kuvattavan ilmiön keskeisiä ominaisuuksia ja näin luoda siitä kokonaisvaltainen ja ymmärrettävä kokonaiskuva. (Cornelissen & Kafouros 2008, 365–366.)

Metaforalle tyypillistä on yhdistää jonkun asian ominaisuus toiseen ja tehdä vaikeasti kuvattavaa tai ilmaistavaa asiaa helpommin ymmärrettäväksi jonkin tutun asian tai ominaisuuden kautta. (Morgan 2006; Cornelissen & Kafouros 2008). Metafora siis toisaalta auttaa ymmärtämään, toisaalta antaa täysin uudenlaisen merkityksen kuvattavalle asialle. Nämä kaksi ominaisuutta yhdessä muodostavat kognitiivisen merkityksen metaforille organisaatiotutkimuksen teorianmuodostuksessa. (Cornelissen & Kafouros 2008, 367).

Lakoffin ja Johnssonin (1980) metaforateorian mukaan koko käsitteellinen järjestelmämme perustuu pohjimmiltaan metaforiin. Kielenkäyttömme perustuu samalle käsitteelliselle systeemille kuin ajattelumme ja toimintamme, joten näitä tulkittaessa voidaan kiinnittää huomio kieleen. Lakoff ja Johnsson ovat jakaneet metaforat kahteen ryhmään; konventionaalisiin eli tavanomaisiin metaforiin sekä kuvitteellisiin eli luoviin metaforiin. Konventionaaliset metaforat ovat niitä metaforia, joita käytämme arkikielessä ajattelematta tarkemmin niiden metaforista merkitystä ja joiden merkityksen ja tarkoituksen kuulijat yleensä ymmärtävät. Tällainen metafora voisi olla esimerkiksi ”yhteen hiileen puhaltaminen” tai ”aika on rahaa”. Konventionaalisiin metaforiin kuuluvat myös ilmaukset, jotka sisältävät jonkin avaruudellisen ilmauksen (tunnelma on katossa). Luovat metaforat ovat puolestaan ilmauksia, jotka eivät ole vakiintuneet kielenkäyttöömme, vaan ne esiintyvät tietyissä tilanteissa ja konteksteissa kuvaten aivan uudenlaista asioiden tai tilanteiden yhteyttä. (Lakoff & Johnsson 1980 14–15, 139.) Tässä tutkimuksessa käytämme edellä kuvattua jakoa konventionaalisiin ja luoviin metaforiin kuvaamaan eläytymiskertomusaineistomme metaforia.

Kriittisen näkökulman metaforatutkimukseen tarjoaa yhdysvaltalainen liiketalouden ja johtamisen professori Richard W. Woodman (2008), jonka mukaan

organisaatiotutkimuksessa on edetty vaiheeseen, jossa vanhat teoriat ja ajatukset tai osia niistä esitetään uusina teorioina uusien viitekehysten, typologioiden tai kielen avulla. Woodman peräänkuuluttaa tieteen periaatetta, jonka mukaan tutkijoiden tulisi välttää uusien selittävien teorioiden rakentelua, mikäli olemassa on jo käytettävissä oleva, validi teoria. Periaatteen mukaan tulisi suosia mahdollisimman yksinkertaisia teoretisointeja, analyyseja ja metodologisia valintoja. Organisaatiodiskurssiin liittyen Woodman toteaa metaforisesti viinin olevan uutta, mutta vanhassa pullossa. Toisaalta hän näkee uuden organisaatiodiskurssin osittain päällekkäisenä vanhan diskurssin kanssa, toisaalta organisaatioteorioiden olevan hyödyksi muille tieteenaloille. (Woodman 2008, 33–37.) Woodmanin ajatuksen tukemana olemme rohkeasti yhdistäneet metaforatutkimusta eri aloilta tutkimuksemme viitekehyyksi, emmekä ole pitäytyneet esimerkiksi vain johtamiseen liittyvässä metaforatutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa olemme hyödyntäneet ajatuksia niin kasvatustieteistä kuin organisaatiotutkimuksestakin. Metaforat ovat poikkitieteellinen tutkimuskohde; samanlaisia kulttuuriin sidonnaisia tavanomaisia metaforia käytetään kuvaamaan hyvin monenlaisia asioita eri aloilta. Näin ollen metaforiin liittyvää teorianäyttöäkin on saatavilla monilta eri aloilta.

3.5 Narratiivinen aineisto ja eläytymismenetelmä

Tässä tutkimuksessa narratiivisuus fokusoituu tarinallisuuteen ja eläytymiskertomuksiin tutkimuksen aineistona. Eläytymiskertomusten avulla tutkimuksemme kohteena olevilla sosiaalitoimen keskijohdon edustajilla on mahdollisuus tuoda esiin oma henkilökohtainen tarinansa ja tärkeäksi kokemiaan asioita. Eläytymiskertomuksen lisäksi narratiivinen aineisto voi koostua mm. päiväkirjoista, elämänkerroista, haastatteluista tai muista dokumenteista, joita ei ole välttämättä alun perin tarkoitettu tutkimusaineistoksi. Narratiivilta voidaan vaatia kertomuksen tunnuspiirteitä (tarinan alku, keskikohta ja loppu), mutta aina – kuten tässäkin tutkimuksessa - ei vaadita eheitä, juonellisia kertomuksia. Narratiivisella aineiston käsittelytavalla tarkoitetaan yleensä joko narratiivien analyysia tai narratiivista analyysia. Narratiivien analyysissa keskitytään kertomusten luokitteluun, tyypittelyyn ja teemoitteluun erillisiin luokkiin. Narratiivisessa analyysissa pyritään puolestaan tuottamaan aineiston perusteella uusi tarina. (Heikkinen 2001, 121–

123.) Tämän tutkimuksen analyysissä olemme painottaneet aluksi metaforanarratiivien analyysia eli olemme luokitelleet ja tyyppitelleet eläytymiskertomuksia ja niistä nousseiden teemojen avulla, sekä lopulta analysoineet narratiiveja ja hahmotelleet metaforisen tyyppitarinan, sosiaalialan johtamisen metaforisen maiseman.

Jari Eskolan (1997) mukaan eläytymismenetelmä on laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamuoto, jossa tutkimusaineistoa kerätään lyhyiden tarinoiden muodossa. Alun perin eläytymismenetelmä on jaettu aktiiviseen ja passiiviseen eläytymiseen: aktiivinen eläytyminen (active role-playing) tarkoittaa roolileikkiä vuorosanoineen ja passiivinen eläytyminen (passive role-playing) puolestaan kirjallista eläytymistä kertomuksen muodossa. Suomessa eläytymismenetelmää on käytetty Eskolan (1997) mukaan lähinnä sen passiivisessa muodossa. Jatkossa tässäkin tutkimuksessa eläytymismenetelmällä tarkoitetaan vain passiivista eläytymismenetelmää, jossa tutkimuksen kohderyhmälle annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio, jonka antaman tiedon mukaan vastaajan tulee eläytyä tarinaan ja kuvailla, mitä esitetystä tilanteesta on tapahtunut ennen ja/tai jälkeen. Keskeistä menetelmässä on kehyskertomusten variointi halutuilla muuttujilla. Tässä tutkimuksessa puolet vastaajista eläytyi positiiviseen tarinaan, ja toinen osa vastaajista kirjoitti tarinan jatkon negatiiviseen kehyskertomukseen. Tarkoituksena on selvittää keskeisten elementtien variointien merkitys vastauksissa. (Eskola 1997, 5-7.)

Eläytymismenetelmä tarjoaa vastausvaihtoehdon laadullisen tutkimuksen eettisiin ongelmiin. Eläytymismenetelmä huomioi ihmisen eli tutkimuskohteen subjektina ja kulttuurisena olentona, sekä korostaa ihmisen toiminnan aktiivisia puolia kuten tietoisuutta, kieltä, pohdintaa ja ajattelua. Eläytymismenetelmätarinassa henkilöllä on mahdollisuus laajemmin (tai haluamassaan laajuudessa) käsitellä kehyskertomuksessa kuvattua asiaa. (Mt., 11–14.) Eläytymismenetelmätarinat eivät kuitenkaan välttämättä ole kuvauksia todellisuudesta, vaan mahdollisia tarinoita siitä, mikä saattaa toteutua ja mitä eri asiat merkitsevät (Eskola 1998, 10.) Eläytymismenetelmällä tuotetun materiaalin pelätään usein tuottavan pelkkiä stereotyyppioita. Tärkeää on tiedostaa se aineistoa analysoitaessa ja muistaa, että myös muiden aineistonkeruutapojen tuloksena on usein odotuksen mukaisia

ja yleisiä vastauksia. (Eskola 1997, 28–29.) Aineiston keräämistä ja käsittelyä kuvaamme tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.6 Aineiston kuvaus ja käsittely

Aineistonkeruumenetelmänä käytimme tutkimuksessamme eläytymismenetelmää. Tutkimusta varten keräsimme aineiston tutkimuskohteena olevan seutukunnan kuntien sosiaalitoimien keskijohdolta (mm. vastaavat sosiaalityöntekijät, vanhustyön ohjaajat, kehitysvammaisten asumispalvelujen vastaavat ohjaajat). Tutkimusaineiston keräsimme erilaisissa palavereissa (tiimipalaverit, osastokokoukset). Kahdelle vastaajalle lähetimme kehyskertomuksen sähköpostitse, koska heitä ei tavoitettu palavereissa. Vastaajat palauttivat eläytymistarinat sähköisesti. Numeroimme vastaajat, parillisille numeroille annoimme positiivisen kehyskertomuksen ja parittomille numeroille annoimme negatiivisen kehyskertomuksen. Esittelemme kehyskertomukset liitteessä 1. Vastaajien tuottamista tarinoista saimme aineistoa yhteensä noin 30 sivua. Kaikki vastaajat olivat naisia. Aineisto koostuu siis 30 eläytymistarinasta, joista puolet on kirjoitettu positiiviseen kehyskertomukseen, puolet negatiiviseen kehyskertomukseen.

3.6.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Eläytymistarinoita ja metaforia voidaan tulkita sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin sekä edelleen sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysillä tarkoitetaan aineiston kuvaamista sanallisesti ja sisällön erittelyllä puolestaan dokumenttien kvalitatiivista analysointia. Sisällönanalyysillä pyritään tiivistämään aineistoa informatiiviseen muotoon. Käytännössä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tässä tutkimuksessa olemme soveltaneet sisällön erittelyä aineiston alkuvaiheen

kvalitatiiviseen analysointiin. Tämän jälkeen olemme soveltaneet aineistolähtöistä sisällönanalyysia aineiston järjestämiseen, teemoittamiseen ja käsitteellistämiseen.

Ensimmäiseksi siirsimme tutkimusaineistomme sähköiseen muotoon. Tarinat itsessään olivat mielenkiintoisia. Osa tarinoista oli kirjoitettu kokonaan metaforiseen muotoon, osassa oli käytetty siellä täällä metaforisia lauseita ja muutamassa ei ollut metaforisia ilmauksia lainkaan. Kun olimme järjestäneet aineiston sähköiseen muotoon, aloitimme analysoinnin poimimalla teksteistä kaikki metaforiset ilmaukset jaotteleamalla ne negatiiviseen ja positiivisiin. Taulukossa 1 on kuvattu määrällisesti positiivisten ja negatiivisten metaforien esiintyminen aineistossa. Taulukkoon on jaoteltuna positiivisten ja negatiivisten metaforien esiintyminen sekä positiivisissa että negatiivisissa kehyskertomuksissa. Tutkijoina olimme yllättyneitä tutkimusaineiston metaforien määrästä. Aineisto oli metaforisesti rikas ja mielenkiintoinen. Eläytymistarinamenetelmän ja toisaalta myös tulosten analysoinnin kannalta merkityksellistä on se, että positiivisissa tarinoissa esiintyi myös negatiivisia metaforia ja negatiivisissa tarinoissa positiivisia metaforia.

AINEISTO 30 vastaajaa, 30 sivua	Positiivisia metaforia (70)	Negatiivisia metaforia (101)	Yhteensä metaforia (171)
Metaforat positiivisissa tarinoissa	67	3	70
Metaforat negatiivisissa tarinoissa	2	98	101
Yhteensä	70	101	171

TAULUKKO 1. Tutkimusaineisto ja niissä esiintyvät metaforat.

Ensimmäisellä analysointikerralla erottui selkeästi tarinoista metaforat, joissa luonnon ilmiöitä oli hyödynnetty. Positiivisissa metaforissa nousi esiin valoisuus ja auringonpaiste esim. ”aurinko paistaa joka ikkunasta” tai sitten esimerkiksi ”onnistunut johto on kuin kaste kuivalle maalle”. Negatiivisissa metaforissa luonnon lisäksi (karikot, myrskyt, meri-

teema ylipäänsä) korostui myös turnajaismeininki (liput, torvet, esikunta, sotaratsut...). Näistä metaforista esimerkkeinä mainittakoon ”seilataan sumussa” ja ”toiminta aloitettiin liput liehuen ja torvet töristen”. Luettuamme tarinoita useampaan kertaan huomioimme, että suuressa osassa positiivisia tarinoissa noustiin vaikeuksien kautta voittoon. Eli vaikka lopputulos oli positiivinen ja organisaatiomuutoksen kannalta onnistunut, niin tarinoissa mainittiin muun muassa ”pelon pilvet” ja ”vaikea pihtisynnytys”. Erikoista oli myös se, että osassa negatiivisia tarinoita ”tarvottiin suossa”, mutta ”valo oli kuitenkin näkyvissä horisontissa”.

Seuraavassa analyysivaiheessa jaottelimme metaforat erilaisten aineistosta nousevien teemojen mukaan. Teemat kokosimme näkymiksi. Näkymät nimesimme johtamisen-, asiakkaan-, talouden- sekä organisaatiomuutoksen näkymiksi. Sekä positiivisissa että negatiivisissa tarinoissa selvästi otettiin kantaa erilaisiin johtamisen työväliseisiin, niin laajempiin johtamisen kokonaisuuksiin kuin myös yksityiskohtaisempiin johtajan ominaisuuksiin. Tarinoista ilmeni selvästi, minkälaisia odotuksia organisaation muutostilanteessa johdolle ja johtamiselle oli. Tarinoissa myös kuvattiin, kuinka johtaminen vaikuttaa perustyöntekijöiden asemaan ja asiakkaiden asemaan. Selkeät suuntaviivat antoivat myös olettaa, mitä organisaation muutostilanteessa tulisi toimia vastaajien mielestä. Taloustilanteeseen otettiin kantaa vain negatiivisissa tarinoissa, positiivisissa tarinoissa talous korostui ainoastaan yhdessä vastauksessa, jossa todettiin, että ”rahalla ei ole merkitystä kunhan laatu pysyy hyvänä”.

3.6.2 Aineiston metaforiset näkymät

Yllämainittujen teemojen perusteella alkoi hahmottua erilaisia metaforisia näkymiä, joita käsittelemme tarkemmin tutkimustuloksissamme. Näkymä kuvaa maisema -sanan tavoin tietyn hetken ja tilanteen kokonaisuutta. Näkymä on kuitenkin pienempi kokonaisuus kuin maisema. Maisema koostuu näkymistä panoraamakuvan tavoin. Maisema –käsitettä tarkennamme myöhemmin tässä luvussa. Merkittävää analyysin kannalta oli, että suurin osa metaforista käsitteli useampaa kuin yhtä teemaa, mikä haastoi analyysivaiheessa vilkkaaseen analysoivaan keskusteluun. Metaforien tulkinnassa oli huomioitava, että osa

metaforista oli laajempia käsitteitä kuten esimerkiksi ”aurinko tulvii joka ikkunasta” tai ”palikoita ei ole osattu laittaa kohdalleen”, kun taas osa hieman yksityiskohtaisempia kuten esimerkiksi ”johtaja on koonnut rivinsä yhteen ja saanut työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen” tai ”asiakkaita siirretään kuin rahtitavaraa”. Tutkimuksessamme syvennyimme teemoittain sekä positiivisiin että negatiivisiin metaforiin analysointia varten, jotta saisimme jokaisesta teemasta mahdollisimman selkeän metaforisen näkymän. Tästä näkymästä meille alkoi vähitellen jäsentyä sosiaalitoimen johtamisen maisema, josta käy ilmi organisaation muutostilanteessa johtamisen voimavaratekijät että uhkatekijät. Lopuksi yhdistimme jokaisesta näkymästä tekemämme tulkinnan johtopäätökset suuremmaksi kokonaisuudeksi, sosiaalialan johtamisen maisemaksi. Sosiaalialan johtamisen maisemassa tarkastelemme tulkintamme kautta johtamisen metaforista maisemaa organisaation muutostilanteessa. Seuraavaksi on syytä käsitellä maisema -käsitettä hieman tarkemmin.

Maisema -käsitettä on käyttänyt Ahrne (1990, 23–24), jolta myös Auranen (2004) on käsitteen lainannut kasvatustieteisiin liittyvään metaforatutkimukseensa. Ahrne on käyttänyt käsitettä pohtiessaan yhteiskuntaa sosiaalisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa ”maisema on sekoitus monenlaisia prosesseja ja ilmiöitä, jotka tapahtuvat samaan aikaan samassa paikassa”. (Mt., 23–24) Maisema voidaan siis käsittää erilaisten osien summana. Erilaiset osat ovat eritasoisia ja erilaatuisia asioita ja ilmiöitä; ihmisiä, kieltä, ihmisten välisiä suhteita, elotonta ja elollista, kulttuuria ja toimintaa. Tässä tutkimuksessa maiseman osat koostuvat näkymistä, jotka on koottu sosiaalitoimen keskijohdon näkemyksistä johtamisesta organisaation muutostilanteessa. Maisema -käsite sopii hyvin myös transformatiivisen ja dynaamisen johtamisen käsitteisiin; maisema ei ole koskaan valmis tai täydellinen, eikä sitä pysty kokonaisuutena hahmottamaan, vaan jokainen katsoo maisemaa omasta näkökulmastaan – ja on samalla osa sitä.

4 SYVISSÄ VESISSÄ – JOHTAMISEN TEORIAT

Sosiaalityön tutkimuksessamme tarkastelemme sosiaalialan johtajuutta keskijohdon näkökulmasta seutukunnallisessa organisatorisessa muutostilanteessa. Muutoksen läpiviennissä johtajuudella on suuri merkitys ja tärkeä rooli. Olemme tutkimuksessamme halunneet lähestyä tutkimusaihetta johtamisen teorioiden kautta. Johtamisen teoriat ovat vahvasti sidoksissa yhteiskuntaan, vallitsevaan ihmiskäsitykseen sekä yhteiskunnan arvoihin. Tämän vuoksi teoreettisena viitekehystenä tässä sosiaalityön tutkimuksessamme ovat johtamisen teoriat. Johtamisen teoriat antavat viitteitä siitä, kuinka johtajuuden käsite on muuttunut yhteiskunnan mukana. Tärkeää on myös historiaa tarkastelemalla ymmärtää, mihin johtaminen on tulevaisuudessa menossa ja miten sillä pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Seuraavassa luvussa tarkastelemme tarkemmin tutkimuksemme teoreettista viitekehystä.

Hannele Seeck on johtamis- ja organisaatioteorioiden asiantuntija, joka on julkaissut useita artikkeleita kansainvälisissä ja kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa. Seeckin (2008) mukaan täytyy tuntea johtamisen historiaa, jotta ymmärretään mikä nykyjohtamisessa on vanhasta kehitettyä ja mikä uutta. Historian avulla voidaan tarkastella, mihin johtamisen traditioon työssään tietoisesti tai intuitiivisesti nojaa. Johtamisen historian tulkinnalla saadaan myös selvitettyä millaisen johtamisen kohteena itse on, ja millaista oma johtaminen on. Eri johtamisteoriat ovat syntyneet osana niitä kehittäneiden ihmisten elämäntarinaa, samoin kuin eri johtamisopit heijastavat myös yhteiskunnallisia muutoksia ja ovat sidoksissa aikaansa. Yhteiskuntapainotteinen tarkastelutapa eri johtamisoppeihin auttaa ymmärtämään paremmin, kuinka yhteiskunnallinen tilanne vaikuttaa oppien syntyyn ja mitä arvoja tai käsityksiä tietty oppi pitää sisällään. (Niiranen ym. 2010, 61–62; Seeck 2008, 9-17.)

Suomalaisen johtamisen on katsottu kehittyneen pääosin tieteellisen liikkeenjohdon, byrokratiateorian ja ihmissuhdekoulukunnan oppien pohjalta (Niiranen ym. 2010, 61; Seeck 2008, 290–291). Byrokratiateoria kuvastaa nimensä mukaisesti lahjomatonta, säädöksiin ja lakiin nojaavaa byrokraattista virkamiesjohtajaa (Niiranen ym. 2010, 66).

Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi on saanut nimensä ajattelutavan isän teollisuusinsinööri Frederick Taylorin mukaan. Taylor (1947) painottaa kirjassaan tieteellisen liikkeenjohdon lähtökohtien olevan työsuoritusten mittaamisessa ja seurannassa. Taylorin keskeisen ajatuksen mukaan toiminta saadaan tuottavammaksi työprosessien hallinnan, tehostamisen ja kehittämisen kautta. Nykypäivän julkisen hallinnon johtamiseen liittyvä tehokkuuskäsite on ainakin osittain tullut tieteellisen liikkeenjohdon ja byrokratiateorian johtamisen käsitteistä (Niiranen ym. 2010, 71). Ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että johtamisessa otetaan huomioon myös inhimillisiä tekijöitä. Tutkimuksissa on todettu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja informaation olevan organisaatioissa välttämätöntä työn suorittamisen kannalta. Juuri ihmissuhdekoulukunnan tutkimustulosten mukaan tämän päivän johtamisessa tasapainollaan tehokkuuden ja työhyvinvoinnin välillä. (Mt., 72–73.)

Tarkasteltaessa johtamisteorioiden kehitystä viime vuosisadan alusta, voidaan löytää erilaisia johtamisen valtakausia. Johtamisteoriat alkoivat kehittyä johtamisen piirreteorioista 1900-luvun alkupuolelta vaihtuen johtamisen taitoteorioihin 1940-luvulla. Tämän jälkeen seurasivat 1960-luvulla kontigenssiteoriat, joita sovellettiin noin parikymmentä vuotta, kunnes 1980-luvulla vallalle nousi tilannejohtaminen. Transformationaalinen johtaminen seurasi 1990-luvulla. 2000-luvun alussa painotettiin niin tuloksellisuutta kuin strategistakin johtajuutta. Samaan aikaan näiden rinnalla myös transformationaalinen johtajuus kulki rinnalla sekä eettinen johtajuus alkoi nostaa päätään. (Northouse 2010.)

Johtaminen on aina mukana organisaation toiminnassa. Organisaation toiminnan suunnittelu, toiminta ja työnjako edellyttävät johtamista, tällöin johtamista voidaan kuvata tuloshakuisesti vaikuttamiseksi organisaation toimintaan kohdistuen. Johtamisteoriat voidaan jaotella myös tiivistetysti 1) tyyli-teorioihin, jossa tarkastellaan johtamistyylin vaikutusta toiminnan tehokkuuteen, 2) piirreteorioihin, jossa luonnehditaan hyvän johtajan luonteenpiirteitä ja 3) tilanne- eli kontigenssiteorioihin, joissa on työtehtävän ja työtätekevän ryhmän sekä johtajan ja ryhmän vuorovaikutuksen välillä tärkeintä on yhteensopivuus, jolloin ristiriitoja pystytään pienentämään. (Viitala 2006, 74.)

Tulosjohtaminen on yksi kokonaisvaltainen organisaation kehittämismalli, jonka käsitteistöä on kehitetty Suomessa. Tulosjohtaminen korostaa johtamisen joka vaiheessa tuloksia ja edullista aikaansaamista. Tulosjohtamisen vaiheet ovat 1) tulosten määrittelyprosessi (tahtotilat ja tulosten määrittely ja soljutus), 2) tilannejohtamisprosessi (suunnitelmat halutuiksi tuloksiksi) ja 3) tulosten seuranta-prosessi (tulosten arviointi ja johtopäätökset). Tulosjohtamisessa painopiste on johdon työskentelyssä - ei niinkään työntekijöiden. Tulosjohtaminen periytyy organisaatioteoreettisesti taylorismista, klassisista johtamisteorioista sekä kontingenssiteoriasta. Organisaation toimintaa luonnehditaan luonnonilmiön kaltaiseksi, jota voidaan havainnoida kokeellisesti. Tulosjohtamisen ihmiskäsitys on pintasuuntautunut sekä välineellinen eli teknis-rationaalinen. (Mt., 20–30.)

Parin viime vuosikymmenen aikana tietotyöntekijöiden määrän lisääntyminen on muuttanut työllisyyden rakennetta. Suurimpana haasteena on työntekijöiden uusiutumisen ja oppimiskyvyn säilyttäminen, kun aikaisemmin se oli heidän sitoutumisensa. Suomessa tulevaisuuden ongelma lienee kuitenkin tietotyöläisten saaminen tuottamaan jatkuvasti innovaatioita ja pärjäämään sekä jaksamaan työurien pidentyessä edelleen. Yksi ratkaisu tähän voi olla juuri ”oikeanlainen” johtajuus ja johtamistapa. Seeckin mukaan yksi vaihtoehto tulevaisuuden johtamisteoriaksi voisi olla jo nyt orastava hyvinvointijohtamisen ideologia. Hänen mielestään nyky-yhteiskunnassa ymmärretään entistä paremmin luovuuden ja innovatiivisuuden yhteys työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Hänen mukaansa nämä ovatkin sekoittaneet samaan paradigmaan ja kulkevat käsi kädessä. (Seeck 2008, 289.)

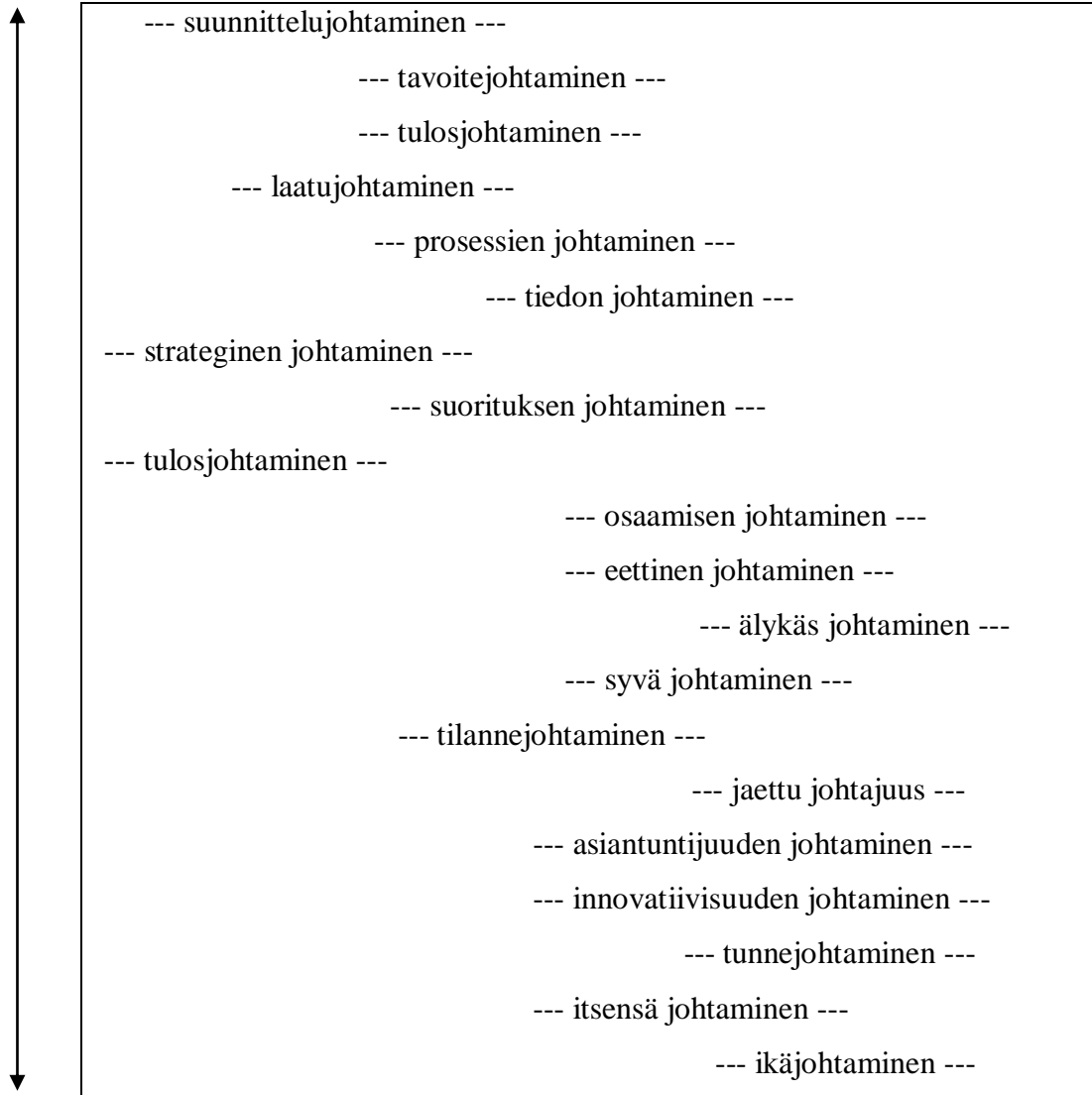
Seeck (mt.) kuitenkin korostaa, että tulevaisuudessa on syytä huomioida ympäristön resurssien rajallisuus johtamiseen liittyen sekä kyettävä vastaamaan johonkin yhteiskunnallisesti tärkeään kysymykseen. Tämän uuden johtamisopin tulee kyetä myös tarjoamaan johtamiseen ja organisoimiseen keinoja, joiden avulla resursseja ja teknologiaa voidaan hyödyntää kilpailukykyisemmin kuin muissa trendeissä, opeissa tai muodeissa. Tämä tapahtuu usein jotakin uutta teknologiaa hyödyntämällä. Johtaminen on hänen mukaansa entistä enemmän sidoksissa sekä toimintaympäristöön, mutta myös elinympäristöön. Resurssien vähenemisen myötä johtamisessa korostuu ekologisuus, jonka

kautta päästään tuottavampaan toimintaan ja sen myötä myös kilpailukyky paranee. Tätä johtamista Seeck kutsuu biojohtamiseksi. Hän määrittelee biojohtamisen haastavaksi tulevaisuuden johtamiseksi, sillä siinä pitää edellä mainittujen toiminta- että elinympäristön lisäksi huomioida myös henkilöstön hyvinvointi. Tämän lisäksi tulisi huomioida kestävämmät energiamuodot, jolle tätä uutta biojohtamisen ideologiaa voi rakentaa. (Mt., 293.) Tulevaisuudessa yhdeksi toimivan ja menestyvän organisaation tärkeimmäksi tekijäksi nousee siis johtajuus ja se, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstöön organisaation voimavaroja lisäävänä tekijänä.

Johtamisen ollessa mielenkiinnon ja tutkimuksen kohteena pitkään, on johtamisoppien määrä ja kirjo hyvin laaja. Johtajuutta ja johtamisoppeja on aktiivisesti tuotteistettu ja myyty koulutus- ja konsultaatiopalveluina ja näin ollen uutta tutkimustakin on tuotettu aktiivisesti. Tämä on johtanut siihen, että uusia johtamisoppeja on tullut johtamisen kentälle ehkä jopa liian vähäisin tieteellisin tutkimuksen näytöin. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) olemme koonneet Reikkoa, Salosta ja Uusitaloa (2010) mukaillen keskeisiä johtamisoppeja kuvaten niiden sijoittumista yksilö- ja organisaatioulottuvuuksiin viimeisten vuosikymmenten aikana.

ORGANISAATIOTA JA PROSESSEJA KOROSTAVA JOHTAMINEN

1960 1970 1980 1990 2000 2010
ORGANISAATIO



YKSILÖ

1960 1970 1980 1990 2000 2010

YKSILÖN HUOMIOIVA JOHTAMINEN

TAULUKKO 2. Johtamisopit yksilön ja organisaation näkökulmista eri vuosikymmenten aikana (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010)

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskeistä tutkimuksemme kannalta on näkökulma, jonka mukaan johtaminen ja johtamisen teorit pohjautuvat yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja vallitseviin arvoihin. Johtamisen teorit ovat muuttuneet ja kehittyneet muun yhteiskunnallisen muutoksen myötä. Näkemyksemme mukaan on tärkeää tunnistaa johtamisen käytäntöjen teoreettinen pohja toisaalta laajemmasta yhteiskunnallisesta perspektiivistä käsin, toisaalta käytännön johtamistyössä johtamisen kentillä. Sosiaalitoimen johtajuuden näkökulmasta pidämme erityisen tärkeänä 2000-luvun johtajuuden teorioiden kehittymistä henkilöstöä osallistavampaan ja eettisempään suuntaan. Yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutukset johtamiseen ilmenevät etenkin julkishallinnossa hieman viiveellä; biojohtaminen on ehkä vasta tulossa, mutta hyvinvointijohtamista on jo havaittavissa. Tulosjohtamisen rinnalla korostetaan yhä enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta sekä henkilöstön hyvinvointia. Seuraavaksi analysoimme tarkemmin johtamisen substanssia eri näkökulmista ja johtamisopeista käsin.

5 AALLOKKO – JOHTAMISEN ULOTTUVUUKSIA

Johtamista on arvostettu ja ehkä hieman pelättykin yhteiskunnassa. Aiemmin johtaja on ollut tavoittamaton hahmo, jolta on tullut määräyksiä, ja alaisten tehtävänä on ollut toteuttaa johtajan määräyksiä ja toiveita. Johtaminen on ollut autoritaarista, yksipuolista sanelua. Autoritaarisesta johtamistavasta on vähitellen edistytty kohti osallistuvaa johtamista, jossa johtaminen on vuorovaikutusta niin yksilöiden kuin koko työyhteisön välillä. Johtamista arvostetaan edelleen ja sen tärkeys organisaatioiden toiminnassa tunnustetaan. Johtamista on tutkittu paljon eri lähtökohdista ja tilanteista käsin. Nostamme seuraavaksi esiin muutamia mielestämme tärkeitä näkemyksiä ja ajatuksia, mitä johtaminen on ja mistä se koostuu. Kokoamme aluksi yleisiä johtamisen määritelmiä ja haasteita siirtyen siten yhä syvemmälle sosiaalialan johtajuuteen ja sen erityispiirteisiin.

5.1 Johtamisen yhteiskunnallinen ulottuvuus

Pekka Huttunen on käsitellyt johtamista muuttuvassa julkishallinnossa jo vuonna 1994 ilmestyneessä teoksessaan. Huttunen on julkishallinnon kehittämis- ja johtotehtävien asiantuntija ja luennoitsija, ja hän on kiinnittänyt huomionsa muun muassa päätösvallan hajauttamisen riskeihin. Huttunen tarkastelee julkishallinnon muutosta historian kautta, ja näkee johtamisen haasteet suurina, kun hallintoa hajautetaan. Huttunen korostaa kokonaisuuksien johtamista siten, että strategisiin päätöksiin kiinnitetään huomiota ja samalla hallinto tukee erillisiä tulosityksiköitä niiden omissa erityisissä tavoitteissaan. Nykyorganisaatiossa johtajat eivät ole pelkästään byrokraatteja auktoriteetteja, vaan heidän tulee voida yhdistää organisaation strategiakapasiteetti, opiskeltava johtajuutta ja osattava ottaa organisaation osaaminen haltuun. (Huttunen 1994, 23–35, 154–155.) Huttusen ajattelu on ajankohtaista edelleen, kun aikaisemmin mainitsemamme Paras –hanke etenee, ja julkishallintoon syntyy yhä laajempia organisaatioita hoitamaan peruspalveluja. Asiantuntijuutta, osaamista ja laatua korostetaan, mutta asiakaspinnassa ja mediassa kokonaisuuksien johtaminen ja johtamisen osaaminen saa usein liian vähän huomiota.

Tutkijoina voimme herättää keskustelua johtamisen suuntaan ja tutkimuksen avulla tuottaa tietoa oman organisaatiomme johtamisesta.

Pauli Juuti on Johtamistaidon Opiston tutkimusjohtaja ja Tampereen yliopiston dosentti. Hän on merkittävä suomalaisen johtamiskulttuurin asiantuntija, joka on julkaissut aiheesta yli kolmekymmentä kirjaa. Juuti (2001) esittelee kirjassaan erilaisia johtamiskursseja, joita oletamme myös oman tutkimuksemme aineistosta nousevan. Tavoite- ja tulosjohtaminen edustavat perinteistä johtamisen puhetta, jossa tehokkuuden vaatimus on keskiössä. Tavoite- ja tulosjohtaminen sijoittuvat vahvimmin moderniin aikaan, mutta ovat selkeästi mukana myös tämän päivän johtamisen diskursseissa. Olennaisena elementtinä tavoitteita asetettaessa on kieli, jonka avulla konkreettiset tavoitteet kytketään mielikuviin, strategioihin ja visioihin. Laatujohtaminen nähdään usein tulosjohtamisen kritiikkinä, ja siinä talouden näkökulman korvaa asiakasnäkökulma, prosessien kuvaaminen ja mallintaminen sekä palvelun laatu. Laatu todennetaan usein standardien, auditointien ja laatupalkintojen avulla. Juuti katsoo tämän kuitenkin olevan itse laatujohtamisen perusajatuksen vastaista, ja hän väittää laatua syntyvän vain inhimillisen toiminnan seurauksena. Laatustandardit ovat sekoittaneet laatujohtamisen tulosjohtamiseen, ja näin ollen se itse asiassa vain vahvistaa modernin tulosjohtamisen diskurssia. Asiapainotteisen johtamisen vastapainoksi Juuti esittelee asioiden ja ihmisten välisen suhteen johtamisen, jossa ihmisen arvo organisaatiossa korostuu. Muutosjohtamisen (transformaalinen johtaminen) Juuti puolestaan näkee karismaattisena johtamisena, jossa organisaation työntekijöiden rooli muutoksessa on merkittävä. Kyvykäs muutosjohtaja onnistuu kohottamaan ihmisten eettistä ja moraalista tasoa ja johtamaan organisaatiota kohti yhteisiä korkeampia tavoitteita, joista palkintona saadaan välineellisiä arvoja arvokkaampia kokemuksia. Viimeisenä johtamisen diskurssina Juuti esittelee osaamisen johtamisen, jossa keskitytään olennaiseen eli osaamiseen, joka on organisaatioiden keskeisin voimavara. Juutin mukaan osaamisen johtaminen koostuu useista eri johtamisen diskursseista, ja se on saanut alkunsa puheesta oppivasta organisaatiosta. Osaaminen, tietoyhteiskunta, verkostot ja älykkäät organisaatiot ovat diskursseja, joiden kautta organisaatioiden johtaminen muuttuu autoritaarisesta johtamisesta ohjaukseksi ja oppimisen auttamiseksi, jonka tuloksena jokainen työntekijä saa entistä paremman kuvan todellisuudesta. Johtaja ikään kuin opettaa ihmisiä muokkaamaan omia käsityksiään todellisuudesta. Näin

kokemuksellinen tieto kytkeytyy osaksi johdon visiota, ja syntyy yhteinen suuri kertomus. (Juuti 2001, 246–331.)

Juuti ja Vuorela ovat tutkimuksessaan (2002) tulleet johtopäätökseen, että tulevaisuudessa johtaminen on yhä enemmän avainasemassa. Yhteiskunnan muutosmyllerryksessä johtaminen tulee olemaan suurten haasteiden ja paineiden edessä. Yhteiskunnan taloudellinen tila vaatii jatkuvasti uusia innovaatioita sekä toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta. Yhteiskunnan muuttuessa henkilöstöstä ja sen osaamisesta on tullut tässä tilanteessa keskeinen strateginen tekijä. Organisaatiot kilpailevat henkilöstön osaamisen avulla eli toisin sanoen aineettoman osaamispääoman mukaisesti. Aineeton pääoma on varastoitunut organisaation kulttuuriin ja sitä löytyy organisaation ihmisiltä. Myös johtaminen lasketaan osaksi tätä aineetonta pääomaa. Johtamisen vastuulla on sekä organisaatiokulttuurin että ihmisten hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen. Tehtävä ei ole helppo, kun työtä on paljon, henkilöstö uupuu ja väestö ikääntyy. (Juuti & Vuorela 2002, 11.)

Juutin ja Vuorelan mukaan johtaminen itsessään on muuttunut viime vuosina ja vuosikymmeninä: esimiehen keskeinen tehtävä on saada jokaisen työyhteisön jäsenen voimavarat esille ja käyttöön sekä kehittää niitä jatkuvasti. Esimiehen tehtävänä on myös luoda selkeä mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi yhdessä ihmisten kanssa. Esimiehen tehtäviin kuuluu lisäksi kirkastaa organisaation perustehtävää, sen sisältöä, tulevaisuuskuvaava ja sitä koskettavia arvoja. On tärkeää, että esimies suuntaa voimavaroja myös viimeiseksi mainitun tehtävän toteuttamiseksi. (Mt., 17–22.)

Juutin näkemyksen mukaan moderni johtaminen on edelleen vallalla, eikä postmoderni puhe ole luonut postmodernia johtamista. Edelleen etsitään yhtä oikeaa tapaa johtaa organisaatiota. Ajatus siitä, että johtajuus olisi kaikkien asia, on vielä johtamisen käytännöissä etäinen. (Juuti 2010, 341–351.) Kuvaus johtamisen tulevaisuuden haasteista auttaa näkemään koko yhteiskunnan muutoksen tarpeen. Se, mikä ei ole muuttunut vielä yhteiskunnassa, ei ole muuttunut johtamisen diskursseissakaan. Johtamispuheesta Juuti (2010) on edennyt keskustelemaan johtamiseen. Juuti analysoi keskustelevan johtamisen olevan yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Keskusteleva johtaja toteuttaa eettistä johtajuutta

yhteiskunnassamme vallalla oleviin demokraattisiin arvoihin ja uskomuksiin nojaten. Keskusteleva johtaja on usein hyvä ihmisten johtaja, joka ottaa henkilöstön tunteet huomioon organisaation näkökulmasta mielekkäällä tavalla. Keskusteleva johtaminen on henkilö- ja ratkaisukeskeistä dialogista toimintaa, jonka tuotteena on toisaalta ratkaisujen luominen pulmatilanteisiin, toisaalta ihmisten auttaminen itsensä tuntemisessa ja henkilökohtaisissa tavoitteissa. (Juuti 2010, 25–36.)

Tämän alaluvun tarkoituksena oli pohtia yhteiskunnan vaikutusta johtamiseen, sillä yhteiskunta ja sen vaatimukset osoittavat myös johtamisen suunnan. Johtamisen kehittyminen autoritaarisesta johtamisesta eri painopistealueiden kautta keskustelemaan ja henkilöstöä kuuntelevampaan suuntaan on edennyt nopeasti. Selvää on, että johtaminen on avainasemassa, mutta millainen johtaminen? Yhteiskunnan muuttuessa johtamiseen kohdistuu suuria odotuksia. Kuinka johtamisessa pysytään terävimmällä aallonharjalla, kun välillä ei tiedetä mistäpäin tuulee? Tarkoituksenamme oli tässä luvussa luoda pohja johtamiselle ja sen haasteisiin yleisesti yhteiskunnallisesta kontekstista käsin. Seuraavassa alaluvussa syvennymme tarkemmin sosiaalitoimen johtamiseen, jossa näkemyksemme mukaan on vahvat omat erityispiirteensä.

5.2 Sosiaalitoimen johtaminen

Tutkimuksemme kohdistuu sosiaalitoimen keskijohtoon. Näin ollen on tärkeää tuoda esille sosiaalitoimen johtamisen erityispiirteitä suhteessa muuhun johtamiseen. Seuraavaksi analysoimme ajankohtaisen kirjallisuuden avulla postmodernia sosiaalitoimen johtajuutta. Erityisesti Itä-Suomen yliopiston professori Vuokko Niiranen (1995, 2010) on tutkinut sosiaalitoimen moniulotteista johtajuutta. Hänen mukaansa johtamisen ja johtajuuden määrittely on aina sidoksissa siihen teoriaan ja näkökulmaan, josta niistä tarkastellaan. Niirasen näkemyksen mukaan johtamistutkimuksessa on keskeistä ymmärtää kehitystä, jonka myötä johtamisen valta on muotoutunut sekä sitä, kuinka valtaa käytetään organisaation toiminnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai organisaation tavoitteisiin sitouttamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa. (Niiranen 1995, 36.)

Nähdäksemme sosiaalialan johtamisesta erityistä tekee muun muassa sen suhde ja vaatimus etiikkaan ja eettiseen pohdintaan. Rinnakkain ovat asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja talous. Kuinka johtaja voi toimia eettisesti tilanteissa, joissa vastakkain ovat yhteiskunnan eettiset näkemykset sosiaalipalvelujen perusteista ja tavoitteista, lainsäädäntö ja talous? Sosiaalialalle tyypillisiä ovat ammattikuntien omat eettiset ohjeet, joiden tulisi läpäistä niin konkreettinen asiakastyö kuin johtajankin toiminta ja koko organisaation tapa tehdä työtä. Eettinen johtaminen antaa henkilöstölle todellisen mahdollisuuden soveltaa oman alansa eettisiä ohjeita sekä sitoutua työpaikkaansa hyvässä työilmapiirissä. Käytännössä eettinen johtaminen voi olla muun muassa henkilöstön tasapuolista kohtelua, johtajan suoma vapautta liittyä yhdistykseen tai erota siitä, palvelusuhteesta koituvien etujen huolehtimista työntekijöille sekä työturvallisuudesta ja työsuojelusta huolehtimista. (Niiranen ym. 2010, 113–119.) Tämä ei kuitenkaan sosiaalialan eettisen johtamisen näkökulmasta vielä riitä. Sosiaalialan eettisen johtajan on huomioitava arvoja, jotka toimivat sosiaalityön perustana: ihmisarvo, oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämänhallinta, syrjäytymisen poistaminen, syrjinnän ja väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen, asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus sekä henkilökohtainen vastuu (Arki, arvot, elämä ja etiikka 2005).

Sosiaalialan johtamisen eettisyyttä voidaan tarkastella erilaisten eettisen johtamisen ulottuvuuksien kautta; johtajuus sosiaalisena vastuuna, johtajuus yleisenä hyvänä, johtajuus hyväntahtoisena välinpitämättömyytenä sekä johtajuus oman edun etsimisenä. Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan johtajan sisäistä vastuullisuutta, eli työyhteisön ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen jopa oman hyvinvoinnin kustannuksella. Johtaminen yhteisenä hyvänä ottaa asiakkaiden ja työyhteisön lisäksi huomioon myös johtajan oman hyvinvoinnin. Yhteinen hyvä rakentuu luottamuksellisuudesta ja vastavuoroisuudesta, kuten transformatiivisessa johtamistavassa ilmenee. Hyväntahtoinen välinpitämättömyys puolestaan ilmenee ehkä jopa byrokraattisena hyvän toivomisenä, mutta johtaja ei kykene viemään toivettaan käytäntöön vaan ikään kuin hyväksyy myös vallitsevan tilanteen, vaikka tarvetta muutokseen olisi. Lyhyellä aikavälillä tehokkuutta lisäävä oman edun etsiminen on valikoivaa auttamista omien tavoitteiden toteuttamiseksi. Oman edun tavoittelu johtaa yleensä alaisten tyytymättömyyteen ja sitoutumattomuuteen. Yhteenvetona eettisestä johtamisesta sosiaalialalla todettakoon, että se vaatii toteutuakseen

avointa refleksiivistä työtettä, oman toiminnan jatkuvaa arviointia sekä rohkeutta nostaa esille niin asiakastyöhön kuin palveluprosesseihinkin liittyviä eettisiä ristiriitoja sekä henkilöstön eettisenä tukena toimimista. (Niiranen ym. 2010, 120–123.)

Sosiaalialan johtajuudesta keskustellaan kirjallisuudessa ja tutkimuksen kentällä yllättävän paljon ilman erityisiä mainintoja etiikasta tai eettisyydestä. Sosiaalialan eettinen johtaminen on jäänyt Suomessa tutkimuksenkin kentällä vaille sille kuuluvaa huomioita. Ehkä eettisyyttä pidetään jopa itsestäänselvyytenä, vaikka nähdäksemme sen korostaminen uuden julkisjohtamisen paradigman vallatessa johtamisen areenoita olisi entistäkin tärkeämpää. Sosiaali- ja terveysministeriön neuvotteleva virkamies Pirjo Sarvimäki on Elina Pekkarisen (2010) tutkimuksen esipuheessa kuvannut sosiaalialan johtajaa seuraavasti:

”Hän on monialainen osaaja, joka osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön. Samalla hän tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri.”

(Sarvimäki teoksessa Pekkarinen 2010, 3.)

Edellä oleva kuvaus tuo näkyviin sosiaalialan johtajuuden monet vaatimukset. Näihin vaatimuksiin ja erityispiirteisiin johdatamme seuraavaksi.

Niiranen (mm. 1995 ja 2010) on analysoinut johtamista ja johtajuutta erityisesti sosiaalitoimen näkökulmasta. Hänen mukaansa sosiaalialan johtamiselle tyypillistä on poliittinen tulosvastuu, jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Edellä mainitut ovat tyypillisiä myös muulle julkiselle arvojohtamiselle. Sosiaalialalla korostuu vahva ammatillisuus sekä pyrkimys tiedon tuottamiseen ja tietoon perustuvaan johtamiseen. On myös elementtejä, joita Niiranen näkee sosiaalialan johtamisen lisäksi muiden

alojen johtamisessa; ammatillisten profiilien erilaistuminen ja erikoistuminen, kansainvälistyminen, uudenlaiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ja tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimukset. 2000-luvulla sosiaalialan johtamista ovat leimanneet organisaatioiden koon kasvu, yksityisen ja julkisen rajan ohentuminen sekä voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. Tiedolla johtamisen vaatimus korostuu. Samaan aikaan tulee johtaa uudistuksia ja johtaa henkilöstöä minimoimaan niiden vaikutuksia. (Niiranen ym. 2010, 13–22.)

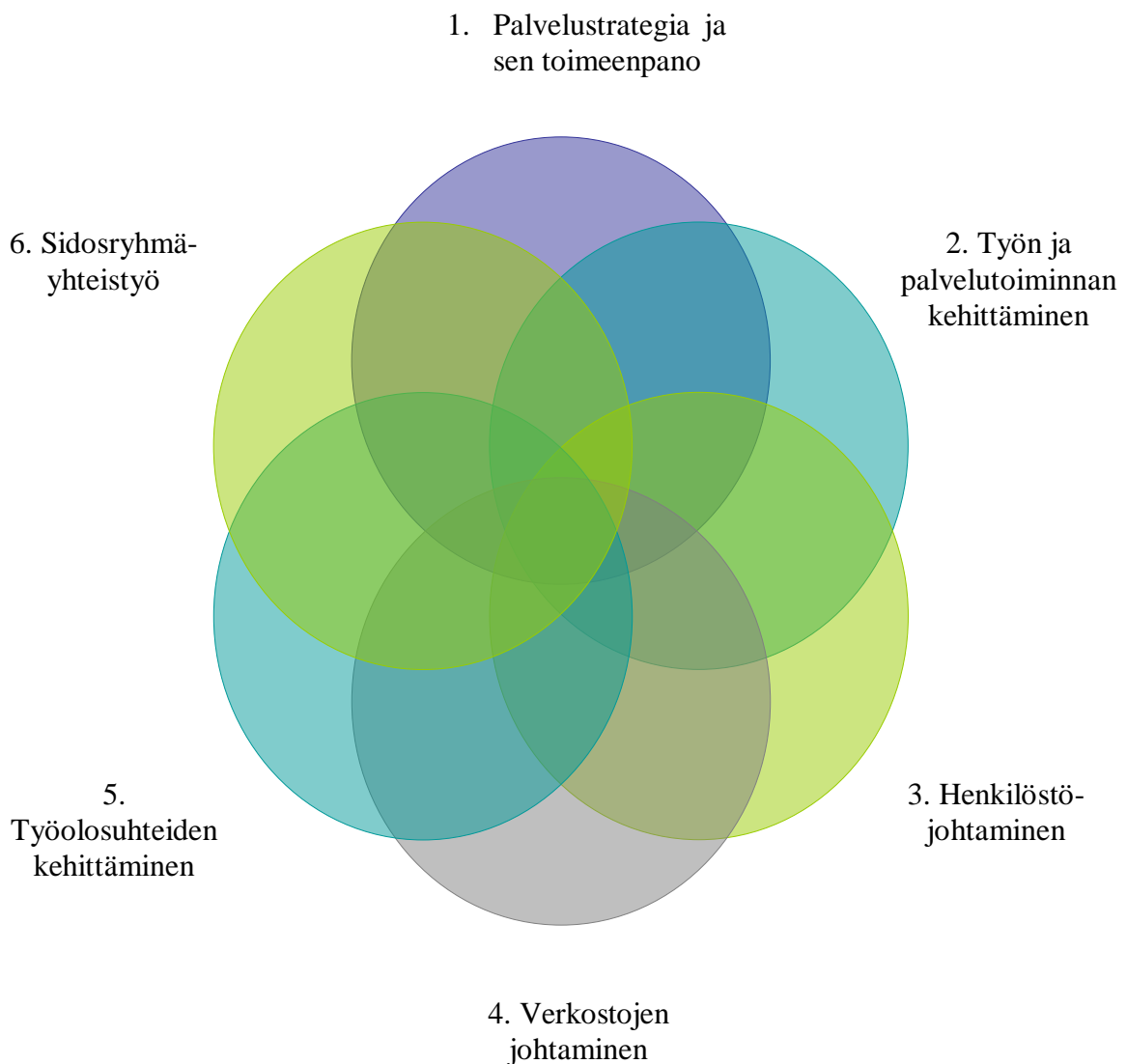
Vuokko Niiranen (1995) pohtii myös johtajuuden rooleja ja niiden sisältöjä viiden eri organisaatioulottuvuuden kautta. Nämä organisaatioulottuvuudet ovat ihmissuhteiden, avoimen organisaation, rationaalinen, byrokraattinen ja professionaalinen ulottuvuus. Hän kuvailee johtajuuden roolia ihmissuhteiden ulottuvuudessa mahdollistajaksi ja tukijaksi. Hän nostaa tärkeimmiksi asioiksi tässä johtajuuden roolissa kuuntelemisen, keskustelemisen ja vuorovaikutuksellisuuden taidot unohtamatta kuitenkin kannustamista. Avoimen organisaation ulottuvuudessa johtajarooli on ennen kaikkea innovaattorina ja lobbarina toimista. Hän korostaa yhteistyön merkitystä työntekijöiden kanssa, jotta työtä saataisiin kehitettyä ja löydetäisiin uusia toimintamalleja. Lisäksi hän korostaa, että yhteistyön tulisi toimia myös toiseen suuntaan, kohti hallintoa ja päättäjiä. Rationaalisessa ulottuvuudessa Niiranen nostaa esiin taloudellisuuden ja tehokkuuden määritelmät. Toiminnan tuloksellisuus sekä työn tuottavuuden mittaaminen korostuvat rationaalisessa ulottuvuudessa. Johtajuudessa korostuvat taloudelliset arvot, suunnitelmallinen ote ja organisaation arvoihin pyrkivä rationaalinen sitoutuminen. Byrokraattisessa ulottuvuudessa puolestaan nousevat esiin staattisuus ja muodolliset hierarkiat, jotka ovat näkyvissä erityisesti kunnallisen sektorin toiminnassa, jossa korostuvat tehtäväkeskeisyys ja asiantuntijuusvalta. Sosiaalityön ammatillisiin peruseriaatteisiin kiinnitetään huomiota professionaalissa ulottuvuudessa, jossa johtajan nähdään olevan kiinnostunut oman tehtäväalueen ammatillisuuden kehityksestä. (Niiranen 1995, 75–85.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on nostanut sosiaalialan johtamisen yhdeksi keskeisistä kehittämishaasteistaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen kehittämissuunnitelmaan,

Kaste -ohjelmaan, sisältyy kolme osakokonaisuutta, joilla ohjataan johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Näistä Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelma keskittyy sosiaalialan johtamistyön kehittämiseen. Ohjelman tarkoituksena on henkilöstövoimavarojen kehittämisen myötä vaikuttaa asiakaskeskeisten palveluiden kehittymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin työssä sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 3.)

Sosiaalitoimen johtajuuden tulevaisuuden haasteisiin vaikuttavat olennaisesti koko sosiaalialan toimintaympäristön muutokset. Kunta- ja palvelurakennemuutos on itsessään yksi keskeinen muutostilanne, jossa keskijohdon ja lähiesimiesten muutoksen johtamisen valmiudet ja kyky johtaa asiakaslähtöisiä palveluprosesseja korostuvat. (Mt., 16.) Miten sosiaalitoimessa estetään palveluiden pirstoutuminen niin, että sosiaalityölle ominainen asiakkaan kokonaisvaltainen tukeminen vaikeassa elämäntilanteessa mahdollistuu? Väestön ikääntyminen on luonnollisesti yksi niin sosiaalitoimen kuin koko yhteiskunnankin haasteista. Ikärakenteen muutos voi vaikuttaa negatiivisesti julkisen sektorin houkuttelevuuteen työnantajana. Tällöin työyhteisöjen vetovoimaisuus perustuu pitkälti johtamiseen ja työhyvinvointiin. Syrjäytyminen ja taloudellisen huono-osaisuuden kasvaminen on haaste palvelurakenteelle nyt ja tulevaisuudessa. Toivottavaa olisi, että asiakkaat olisivat entistä aktiivisemmin mukana palveluiden suunnittelussa ja että palveluiden vaikutusten arviointia suoritettaisiin säännöllisesti. Tämä vaatii hyvää johdon tukea, keskijohdon ja lähiesimiesten selkeää johtamistyön eettistä perustaa ja kykyä johtaa henkilöstöä ja sen osaamista. (Mt., 18–21.)

Seuraavaksi esittelemme kuvion (kuvio 2), johon on koottu sosiaalitoimen keskijohdon ja lähiesimiesten tehtäväalueet: palvelustrategia ja sen toimeenpano, työn ja palvelutoiminnan kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, verkostojen johtaminen, työolosuhteiden kehittäminen ja sidosryhmäyhteistyö. (Mt., 31.)



KUVIO 2. Sosiaalialan esimiestyön tehtäväalue (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31).

Palvelustrategian luominen ja sen toimeenpano korostuvat erityisesti poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamisessa sekä resurssien ja palveluprosessien toimivuuden varmistamisessa. Työn ja palvelutoiminnan kehittäminen tarkoittaa käytännössä palvelujen laadun ja vaikutusten arviointia ja kehittämistä sekä päättäjien, asiakkaiden ja henkilöstön yhteisten kehittämiskäytäntöjen luomista. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen ja toimiva henkilöstösuunnittelu. Verkostojen johtaminen keskittyy moniammatillisiin asiakasprosesseihin, rakenteelliseen ja

yhteisölliseen työhön sekä ehkäisevään työhön. Työolosuhteiden kehittäminen näkyy käytännössä työyhteisön toimivuutena ja työympäristön terveellisyytenä ja turvallisuutena. Sidosryhmäyhteistyössä työskennellään koulutuksen, aluehallinnon, työvoima- ja elinkeinotoiminnan, kulttuurin sekä järjestöjen kanssa. Näihin kokonaisuuksiin valtakunnalliset johtamisen kehittämisen tavoitteet kohdentuvat. Tavoitteena on vahvistaa asiakastyön, monitoimijaisten verkostojen ja ennaltaehkäisevän toiminnan johtamista, parantaa palvelun laatua ja työhyvinvointia kehittämällä henkilöstöjohtamista sekä saada osaavaa johtamista sosiaalialalle koulutuksen ja tutkimuksen avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31–34.)

Edellä mainitut sosiaali- ja terveysministeriön esiin nostamat kehittämishaasteet ja -ohjelmat kokoavat hyvin yhteen niin kutsutun hybridijohtamisen tunnusmerkit. Hybridijohtaminen voi olla vastaus sosiaalitoimen postmodernin ajan ja johtamisen haasteisiin. Organisaatioiden monimuotoistuesssa ja kompleksisoituessa perinteisistä kunnan sosiaalitoimen yksiköistä tilaaja-tuottajamallia toteuttaviin liikelaitoksiin myös johtamisen on muututtava. Hybridijohtaminen huomioi tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimusten rinnalla myös palvelujen laadun ja niiden korkeatasoisen tuottamisen, sekä yhdistää aikaisempien johtamisoppien keskeiset elementit. Yksinkertaisimmillaan hybridijohtamista voidaan kuvata johtamistapana, jossa yhdistetään erilaisia johtamistapoja ja -malleja. Sosiaalitoimen johtamisessa tämä tarkoittaa vaatimusta tehdä toimivaa yhteistyötä eri ammattien, hyvinvointijärjestelmien, eri päätöksentekojärjestelmien ja omistajatahojen välillä. Toiminnallisella tasolla tämä tarkoittaa strategisen johtamisen ja talousjohtamisen yhdistämistä omaan vahvaan substanssiosaamiseen sekä toimintaympäristöjen keskeisimpien arvojen ja normien tuntemusta ja hallintaa. (Niiranen ym. 2010, 157–159.)

Vaikka hybridijohtaminen käsitteenä oli meille tutkijoille aluksi outo, tuntui käsitteen sisältö tutulta. Tätähän johtaminen sosiaalitoimessa on. Myös sosiaalityön asiakastyö on usein hyvin kompleksista ja sosiaalityöntekijän tapa työstää asiakasasioita koostuu hyvin erilaisista ja eritasoisista ajatusmalleista, organisaation toimintatavoista, teorioista ja käytännön kokemuksista. Sosiaalityössä usein konkretisoituu niin sosiaalityön strateginen ajattelu, talousvaatimukset ja asiakkaan inhimillinen kohtaaminen ja konkreettinen

auttaminen. Niiranen ym. (2010, 160–163) ovatkin jäsentäneet sosiaalitoimen hybridijohtamisen koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen hybridijohtajan vaatimus on kyky tunnistaa kompleksisen ja monialaisen organisaation toimintatavat ja käyttää niitä johtamisen alustana. Toisena vaatimuksena on taito tunnistaa ja käyttää yllättäviä ja epävarmojakin tilanteita toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen. Kolmanneksi hybridijohtajalla tulee olla kyky hallita organisaation valtarakenteita ja toimintaverkostoja ja neljänneksi kyky tunnistaa toimintaprosessin eri osat ja kyky johtaa osaamista. Löytyykö tällaisia hybridijohtajia? Ovatko vaatimukset sosiaalitoimen johtajuuteen realistisia? Kuten jo aikaisemmin totesimme, hybridijohtamisen elementit pätevät mielestämme myös sosiaalityön asiakastyöhön, asiakastyössä niitä toteutetaan vain pienemmässä mittakaavassa, perheessä ja sen lähiympäristössä. Hybridijohtamisen käsite on tuonut samat asiat sosiaalitoimen johtajuuteen.

Seuraavaksi tarkastelemme eri johtamisoppeja ja sisältöalueita tarkemmin. Kuten aikaisemmin olemme todenneet, on johtamisen oppeja todella paljon. Tässä tutkimuksessa olemme erityisesti halunneet nostaa esiin vain aineistomme tulkinnan kannalta olennaisimmat; New Public Management'in (NPM), muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen, oppivan organisaation -käsitteen sekä johtamisen tarinallisesta ja metaforisesta näkökulmasta. Johtamisen opit ja sisältöalueet perustuvat miltei aina strategiseen johtamiseen, koska strategia toimii perustana organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle. Näin ollen organisaatiossa tapahtuva resurssien käytön, prosessien, laadun, osaamisen, työyhteisöjen, innovatiivisuuden, verkostojen, muutosten, viestinnän ja suoritusten johtaminen perustuu strategioihin, joihin organisaatio on sitoutunut. Strategiaprosessin johtamiseen kuuluu monia eri vaiheita toimintaympäristön analysoinnista ja strategisten vaihtoehtojen tarkastelusta päätöksentekoon ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä toteutumisen seurantaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 122–125.)

5.3 New Public Management – uusliberalistinen julkishallinnon johtaminen

Olemme aikaisemmin käsitelleet johtajuuden historiaa ja sen kehittymistä. Muuttuva yhteiskunta on aiheuttanut haasteita myös johtajuudelle ja sen kehittämiseksi. Yhteiskunnan eri aikakaudet ovat sanelleet johtajuudelle erilaisia määritelmiä ja tavoitteita; yhteiskunnan muuttuessa myös johtajuuden on pitänyt muuttua. Ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuuta elämästään painotetaan yhä enemmän, ja tämä vaikuttaa väistämättä myös johtamiseen ja johtajuuteen asetettuihin vaatimuksiin. Sosiaalitoimen johtaminen on yksi julkisen johtamisen alue, jota uudet johtamisopit ja paradigmat koettelevat. Yksi puhutuimmista ja ehkä kritisoiduimmistakin reformista on uusi julkisjohtaminen, New Public Management eli NPM.

Uuden julkisjohtamisen yksi tunnetuimmista suomalaisista tutkijoista on sosiaalipoliitiikan tutkija Raija Julkunen, joka kirjassaan *Suunnanmuutos* (2001) ottaa vahvasti kantaa siihen, mistä uusi julkisjohtaminen on kehittynyt ja mikä sen taustalla vaikuttaa. Julkunen analysoi yhteiskunnan tilaa lamaa ennen ja jälkeen ja miettii syitä, mistä lama johtui ja mihin se on johtanut. Hän käsittelee hyvinvointivaltion tilaa sosiaalipoliittisista lähtökohdista ja pohtii, että johtuiko Suomen suunnanmuutos lamasta vai jostain muusta. Hänen mukaansa ennen lamaa kunnalliset palvelut olivat voimakkaasti laajentuneet ja henkilöstömäärä oli kasvussa. Yhteiskunnassa pyrittiin karistamaan sosiaalipalveluiden vanhaa painolastia ja saamaan ne normaalipalveluiksi kansalaisille, josta esimerkiksi päivähoito on hyvä esimerkki. Kuitenkin laman seurauksena palveluissa alkoi esiintyä ongelmia, mikä johtui siitä, että myös sosiaalitoimen johtajuudessa siirryttiin tulosjohtajuuteen. Tulosjohtajuus perustui leikkauksiin, tiukkaan talouteen ja inhimilliset arvot sivuuttavaan johtamistapaan. (Julkunen 2001, 234.)

Leena Eräsaari (2002) on analysoinut New Public Managementia julkisten tilojen ja valtion yhtiöittämisen kautta. Hän on tutkimuksessaan tarkastellut valtionhallinnon uudelleenorganisointumista 1990-luvulla, esimerkkinään rakennushallituksen lakkauttaminen. Eräsaari nostaa esiin kansalaisten äänen kuulumattomuuden organisaatiomuutoksia suunniteltaessa. Valtio on uuden julkishallinnon myötä alkanut

säästämään julkisten tilojen kustannuksissa ilman, että asiakkaiden asemaa palveluiden käyttäjänä on juurikaan nostettu esiin. Sähköisten palveluiden lisääntyminen, julkisten tilojen vähentäminen ja toimintojen lakkauttaminen ovat esimerkkejä tilanteista, joissa palvelujen laatu ja asiakkaan kohtaamiseen liittyvä ideologia kärsivät kustannustehokkuuden kustannuksella. Mielenkiintoinen on Eräsaaren huomio, että julkisissa tiloissa ja rakennuksissa niissä työskentelevien henkilöiden välinen hierarkia välittyy rakennusten arkkitehtuurista. Tilalliset metaforat toteutuvat, kun ”ylhäällä” työskentelevät korkeammassa asemassa olevat, ja ”alhaalla” vähemmän arvostetut työntekijät. (Eräsaari 2002.)

Sosiaalityössä painotetaan asiakkaan henkilökohtaista tapaamista sähköposti-, kirje-, ja internetasioinnin sijaan. Palvelutarpeen arviointia yhdessä asiakkaan kanssa pidetään hyvän palvelun kriteerinä. Tämä on täysin ristiriidassa tilojen käytön tehostamisen kanssa, kun talouden vuoksi syntyy paineita vähentää asiakaskontakteja. Eräsaaren (2002, 218–219) mukaan aidossa vuorovaikutuksessa asiakas voi paremmin vaikuttaa tilanteeseensa, eikä sähköinen dialogi koskaan voi korvata kasvokkain tapahtuvaa dialogia. Tutkimuksessaan Eräsaari ilmaisi huolensa myös organisaatiomuutoksen keskellä työskentelevistä työntekijöistä, joita ei muutosta suunniteltaessa kuultu. Eräsaari pitää perusteltuna peilata tutkimuksensa tuloksia julkisen sektorin muutokseen ylipäänsä; yksityistämisen ja kustannustehokkuuden vaikutuksista palveluihin.

Julkishallinto on siis viimeisen 20 vuoden aikana kehittynyt suuntaan, jossa hallinnollisesta ja byrokraattisesta johtamistavasta on edetty kohti tulosjohtamista ja vaikuttavuuden tavoittelua. Pyrkimyksenä on kustannustehokas hallinto, joka tiedostaa rajalliset resurssit ja on tilivelvollinen tarkasta taloudestaan organisaation ulkopuolelle. New Public Management’in myötä johtamiselle ja organisaation uudelle toimintatavalle on asetettu uusia haasteita. Tärkeää julkisessa toiminnassa on tehokkuus, tulokset, tulostavoitteet ja arviointi. Julkista hallintoa johtaa enenevässä määrin ammattijohtajat, eikä laajaa julkista sektoria pidetä itsestään selvänä. Julkishallinto toimii yhä yritysmäisemmin, ja siinä hyödynnetään markkinamekanismia, kilpailua ja sopimuksellisuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 46–52.)

Uusi julkinen johtaminen on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Erityisesti sosiaalityön tutkimuksen näkemys NPM:stä on pääosin negatiivinen. NPM ei huomioi riittävässä määrin sosiaalitoimen eettisiä näkökulmia, vaan mahdollistaa johdon ja asiakkaan erilaiset näkemykset palveluista ja palvelutarpeista. Palvelut pirstoutuvat yhä pienempiin osaluokkiin, jolloin asiakkaan kokonaisvaltainen palvelutarpeen arvio jää kilpailuttamisen ja tuotteellistamisen jalkoihin. Aikaisemmin mainittu Leena Eräsaari on NPM:n ehkä tunnetuin suomalainen kriitikko, ja hänen näkemyksensä mukaan NPM talloo alleen sosiaalisen olennaisinta, sosiaalista ja kokonaisvaltaista asiakkaan elämäntilanteen ja yhteiskunnallisen tilanteen arviointia sekä asiakkaiden tarpeeseen vastaamista heidän omista lähtökohdistaan käsin. Myös Petri Virtanen ja Mikko Wennberg (2007, 15) kyseenalaistavat, tunnustetaanko asiakkaiden tarpeet julkishallinnon kehittämisessä palvelun keskipisteeksi ja toiminnan suunnittelun lähtökohdaksi. Mikäli näin on, se mahdollistaa uudella tavalla myös organisaatioiden rakenteellisen kehittämisen (Mt., 11).

NPM:lla on myös puolustajansa. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2010) ovat analysoineet uutta julkista johtamista ja pitävät oikeutettuna NPM:n elementtien siirtymistä julkiseen politiikkaan ja julkisten organisaatioiden johtamiseen. Heidän mukaansa laatu ja tehokkuus ymmärretään liian usein vastakohtiksi, vaikka tutkimusten mukaan laadukas organisaatio on usein myös tehokas. Virtasen ja Stenvallin mukaan on liian aikaista arvioida NPM:ää kokonaisuutena, yhtenä johtamisoppina, koska uutta julkista johtamista ei ole missään maassa toteutettu yhtenä ja ainoana tapana johtaa organisaatioita, eikä se ole kyennyt korvaamaan julkisen hallinnon teorian mukaisia käytäntöjä. Virtanen ja Stenvall näkevät NPM:n ongelman siinä, että asiakaslähtöisyyttä vahvistettaessa julkisten johtajien itsenäisyys kasvaa, ja samalla poliittisten päätöksentekijöiden vaikutusvalta vähenee. Ammatillisen johtamisen ja poliittisen vaikutusvallan kehittäminen samaan aikaan on siis ongelmallista. (Virtanen & Stenvall 2010, 52–55.)

Johtajille asetettua organisaatioiden uudistamistehtävää ei helpota johtamisen historiallinen painolasti; autoritaarisuus ja johtajakeskeisyys. Vielä muutama vuosikymmen sitten raportoitiin, että puolet esimiehistä käytti käskyvaltaista johtamistyyliä. Tilanne on tältä osin parantunut vuosikymmenten saatossa, ja autoritaarisuuden tilalle on tullut asioiden johtaminen. Samalla haasteet johtamisen kehittymiselle ovat kasvaneet. Nykyisessä

monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa autoritaarinen johtajuus on poissa, sillä kukaan ei pysty yksin hallitsemaan kaikkea. (Juuti & Vuorela 2002, 11.) Niirasen ym. (2010) mukaan erityisesti julkisella sektorilla johtajilta odotetaan yhä enemmän sekä oman alansa erityisosaamista että myös yleistä osaamista niin, että he pystyvät johtamaan koko organisaatiota. Julkisen sektorin johto ja henkilöstö ovat siis siirtyneet hallitsemaan laajempia osakokonaisuuksia sitten weberismin ja taylorismin edustamista erityisosaamisalueista. (Niiranen ym. 2010, 77.) Onnistuminen on kiinni vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Uusi tieto ja yhteinen kokemus ovat valttia. Tämä tarkoittaa, että erilaiset ihmiset on saatava hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ratkomaan yhdessä monimutkaisia ongelmia ja haasteita (Juuti & Vuorela 2002, 14.)

New Public Management on tutkimuksessamme vahva taustavaikuttaja, jonka kaiku sosiaalitoimen johtamisen näkökulmasta on pääosin negatiivinen. Mielenkiintoista onkin tutkimusaineistomme pohjalta analysoida, miten NPM:n vaikutteet ja julkishallinnon supistaminen ilmenevät vastaajien eläytymistarinoissa.

5.4 Muutosjohtaminen

Organisaatioissa muutostarpeita luovat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tarpeet. Organisaation ja toimintaympäristön muuttuessa usein syntyy paineita kehittää palveluja vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Taloudellinen tila ja kilpailutilanne saattavat olla myös yksi paineita asettava tekijä; se että sisäisiä toimintoja täytyy muuttaa, jotta kyetään vastaamaan lisääntyneeseen tarpeeseen samoilla resursseilla. Yhteiskunnan muutostilanteessa tulee huomioida, että yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista ovat nimenomaan esimiehet, johtajat, jotka vievät näitä muutoksia eteenpäin. Tässä luvussa analysoimme muutosjohtamista.

Muutos koskettaa esimiesten omaa työtä ja luonnollisesti myös heidän alaisiaan, koko henkilöstöä ja työyhteisöä. Virtanen ja Wennberg (2007, 15) ovat tutkimuksissaan todenneet, että kehittämistyö edellyttää aina johtajuutta. Heidän mukaansa globaali talous vaatii toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta sekä jatkuvasti uusia innovaatioita. Samoin

myös Juuti ja Vuorela ovat tutkimuksissaan todenneet, että organisaatiot ovat suurien muutospaineiden keskellä, sillä yhteiskunnan muutos osaamisen yhteiskunnaksi on ollut nopeaa. Organisaatioelämää kuvaavat hyvin muutosmyllerrys ja toiminnan nopealiikkeisyys, lisäksi organisaatiot toimivat lukuisten ristikkäisten voimien keskellä. (Juuti & Vuorela 2002, 16.)

Miten muutosjohtaminen eroaa muusta johtamisesta? Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan muutosjohtaminen vaatii johtajalta käsitteellistä ajattelukykyä hahmottaa asiakokonaisuuksia, olla vuorovaikutuksessa organisaation ja henkilöstön kanssa sekä muutoksia koskevan kriittisen keskustelun sallimista. Johtajan tulee perustella loogisesti organisaatiomuutoksen kehittämispäämäärät, tavoitteet ja keinot sekä linkittää ne toisiinsa niin, että henkilöstö kokee muutoksen perustelluksi ja työskentelyolosuhteet muutoksen mahdollistavaksi. Muutosjohtajan tulee myös huolehtia siitä, että kaikki organisaation sisällä ovat tulkinneet muutoksen samansuuntaisesti. Muutosjohtamiseen liittyy olennaisesti viestinnän johtaminen, joka tuo organisaatiomuutoksiin tarinallisen tarkastelun näkökulman. (Virtanen & Stenvall 2010, 207–221.)

Pekka Mattilan (2007, 221–224) mukaan keskijohto ja esimiehet ovat muutoksessa aina keskeisellä sijalla. Keskijohto ja esimiehet usein vastaavat suuresta osasta käytännön muutostoimista, ja näin ollen muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen on yhteydessä ensisijaisesti heidän työpanokseensa. Keskijohto on myös keskeisessä osassa muutokseen liittyvässä tiedonkulussa; keskijohto välittää viestit ylimmältä johdolta ja usein käsittelee muutokseen liittyviä asioita monella eri tasolla työntekijöiden kanssa.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 20) mukaan muutos on kokonaisvaltainen ilmiö, jossa ihmisten toimintatapa muuttuu pysyvällä tavalla ja johtaa uuteen suoriutumiseen. Muutos voi kohdistua yksittäisiin henkilöihin, ryhmiin tai kokonaisiin organisaatioihin. Muutos kattaa kehittämisen, oppimisen ja innovaatiot, mutta se sisältää harvoin myös ajatuksen olosuhteiden muutoksesta. Muutokset tapahtuvat harvoin yhdessä yössä, ja niiden toteuttaminen vaatii sekä ajallisia että rahallisia resursseja. Muutoksia toteutetaan sopimalla uudesta toimintatavasta, kehitysprojekteilla tai suurten hankkeiden osalta muutosjohtamisella. Johtajan rooli muutoksen läpiviennissä on merkittävä, sillä

muutokseen yhdistetään aina enemmän epävarmuustekijöitä kuin tavalliseen tapaan toimia. Muutokset koetaan helposti toinen toistaan seuraaviksi aikakatkelmiksi ja projektisuunnitelman vaiheiksi sen sijaan että muutos mielletäisiin prosessiksi, joka koostuu toinen toistaan limittäin seuraavista toimintosarjoista ja tehtävistä, joiden sisäistä logiikkaa eivät välttämättä organisaation ulkopuoliset tunnista.

John P. Kotter on arvostettu johtamisen ja muutoksen tutkija ja professori Harvard Business Schoolissa. Vuonna 1996 Kotter on tutkimukseensa perustuen julkaissut teoksen *Leading Change*, jossa esitellään ja määritellään poikkeuksellisen onnistuneille muutosprosesseille ominainen kahdeksanvaiheinen malli. Tutkimus perustuu suurimmaksi osaksi liiketalouteen, mutta mukana on myös valtionhallinnon muutoksia, ja näin ollen mallia sovelletaan myös liiketalouden ulkopuolella tapahtuviin organisaatiomuutoksiin.

Kotterin (1994) kahdeksanvaiheinen prosessi koostuu hyvin konkreettisista muutoksen vaiheista. Ensimmäiseksi Kotter ohjaa luomaan kiireen ja välttämättömyyden tunnun organisaatioon ja henkilöstöön. Usein organisaatioissa vallitsee tyytyväisyys, joka osaltaan estää muutoksen. Tyytyväisyyttä ei tulisi aliarvioida, vaan muutoksen kannalta tärkeää olisi välittää henkilöstölle muutoksen välttämättömyyden tuntu. Toiseksi tulee perustaa ohjaava, osaava ja ammatillisesti rikas tiimi, jonka jäsenet luottavat toisiinsa. Tiimin tehtävänä on laatia visio ja strategia. Kotter on vakuuttunut siitä, että muutosvastustus murtuu realistisen mutta haasteita asettavan vision avulla. Muutosvastustuksen murtamiseksi visiosta on viestittävä tehokkaasti koko organisaatioon. Kotter suosittelee kielikuvien käyttöä viestinnässä. Organisaation toiminnan vertaaminen tiikeriin voi olla tehokkaampaa kuin julistaminen nopeudesta ja vahvuudesta. Viidenneksi henkilöstölle tulisi antaa laajat valtuudet. Kotter käyttää termiä empowerment – niin kuluneelta kuin se hänestäkin vielä 1990-luvun alkupuolella tuntui. Henkilöstön osallisuutta muutokseen Kotter haluaa vahvistaa kertomalla henkilöstölle mahdollisimman pian lyhyen aikavälin onnistumisista, joissa olennaista on niiden näkyvyys, kiistattomuus ja nitoutuminen selvästi muutoshankkeeseen. Seitsemänneksi parannukset tulisi vakiinnuttaa organisaatioon sekä tuottaa niiden pohjalta lisää muutoksia. Kahdeksannessa vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan organisaatioon. Tässä olennainen rooli on yhteisellä kulttuurilla, organisaation toimintanormeilla sekä arvoilla. Uusien toimintatapojen ollessa

samansuuntaisia organisaation kulttuurin kanssa on niiden juurruttaminen helpompaa. Kotterin vaihemalli on yksinkertainen tapa lähestyä muutoksen johtamista. Malli antaa toimintaohjeet perusteluineen johtajalle, joka kamppailee muutosorganisaatioiden aallokoissa. Ehkä mallista jää kuitenkin puuttumaan jotakin syvällistä ja selittävää, jotakin sosiaalityön näkökulmaan liittyvää moniulotteisuutta. Tähän ”johonkin” pyrimme vielä saamaan vastauksen.

Pekka Mattila (2007) näkee onnistuneen muutoksen avaintekijöinä hyvän pohjatyön tekemisen ja muutoksen hallitun etenemisen. Mattila jakaa muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. (Mt., 131–201.) Mattila on tiivistänyt omaa vaihemalliaan niin, että niihin sisältyy myös Kotterin vaihemallin tehtävät. Mallit siis lähinnä täydentävät toisiaan, eikä niissä ole juurikaan uutta suhteessa toisiinsa. Molemmissa malleissa myös hyväksytään vaiheiden osittainen päällekkäisyys sekä syklimäinen toteutuminen.

John Kotter on yhdessä yritysjohtaja Holger Rathgeberin (2008) kanssa luonut opetuskäyttöön metaforisen sadun onnistuneesta muutoksesta. Sadun kautta Kotter ja Rathgeber esittelevät Kotterin aiempaan tutkimukseen perustuvan muutosprosessin kahdeksanvaiheisen mallin. Sadussa pingviinien kotijäävuori uhkaa sulaa, ja pingviinien täytyy nopeasti suunnitella muutto uudelle jäävuorelle. ”Jäävuoremme sulaa” -teos kiinnosti meitä tutkijoina erityisesti sen satu -teeman ja metaforisen lähestymistavan vuoksi. Kotter ja Rathgeber (2008, 13) perustelevat esittämistapaansa yksinkertaisesti sillä, että satujen avulla ihmiset ovat oppineet uusia asioita jo vuosisatojen ajan. Lisäksi sadut tekevät vaikeasti lähestyttävistä ja uhkaavista asioista selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Tunnistimme omat ajatuksemme metaforiin ja tarinoihin liittyen samankaltaisiksi.

Mattila on vuosina 2003–2006 valmistelemissaan väitöskirjassa (2006) yhdistänyt johtamisen teoriaa organisaatio- ja työnsosiologiaan. Väitöskirjansa aineiston pohjalta hän on luonut muutostilanteisiin liittyvät roolit; aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivistit ovat innostuneita uudistajia, jotka nauttivat uuden luomisesta ja omasta asemastaan muutoksen kannattajina. Aktivistit ottavat innolla käyttöön uusia toimintamalleja ja konsepteja sekä kehittävät omaa ammattitaitoaan. Seurailijat puolestaan

muodostavat yleensä organisaation hiljaisen enemmistön, jotka jättäytyvät muutostilanteessa tarkkailijan rooliin. Seurailijat kokevat edustavansa työpaikoilla maalaisjärkeä, ja he ovat valmiita tinkimään omasta mukavuudestaan yhteisen hyvän vuoksi. Muutostilanteissa seurailijoiden ääni jää usein taka-alalle, joten esimiehen vaativa tehtävä onkin huolehtia, että kaikki positiivinen palaute ei kohdistu organisaation äänekkäimpiin henkilöihin. Epäilijöille tunnusomaista on pelkojen ja epäilyjen kylväminen. Epäilijöillä on usein pitkä työhistoria ja he ovat kokeneet työurallaan pettymyksiä. Syynä epäilyihin saattaa olla muun muassa johdon epärealistiset strategiapuheet, jotka ovat jääneet puheen tasolle. Epäilijät mittaavat muutosta myös arvojen kautta. Mikäli uudistus ei ole sopusoinnussa entisen toiminnan arvopohjan kanssa, epäilijä tuo kyynisyytensä muutokseen esiin. Ajan kanssa epäilijäkin alkaa nähdä muutoksessa myös itselleen suotuisia asioita. Opposition asenne on epäilijää jyrkempi, ja se näkee muutoksessa lähes yksinomaan kielteisiä asioita. Opposition kokee puhuvansa muutokseen liittyvistä epäkohdista koko ammattikunnan puolesta, mikä usein aiheuttaaakin ristiriitoja työyhteisöissä. Opportunisteja on muutosorganisaatioissa vähiten. He suhtautuvat muutokseen välinpitämättömästi – kaikki käy, jos muutoksesta ei ole harmia heille itselleen. Opportunistit näkevät muutostilanteen pelinä, jossa pitää osasta pelata niillä keinoilla, jotka johtavat voittoon. Mattila pitää tärkeänä, että johtajat resursoivat seurailijoiden vakuuttamiseen, osallistamiseen ja valmentamiseen. (Mattila 2007, 71–87.)

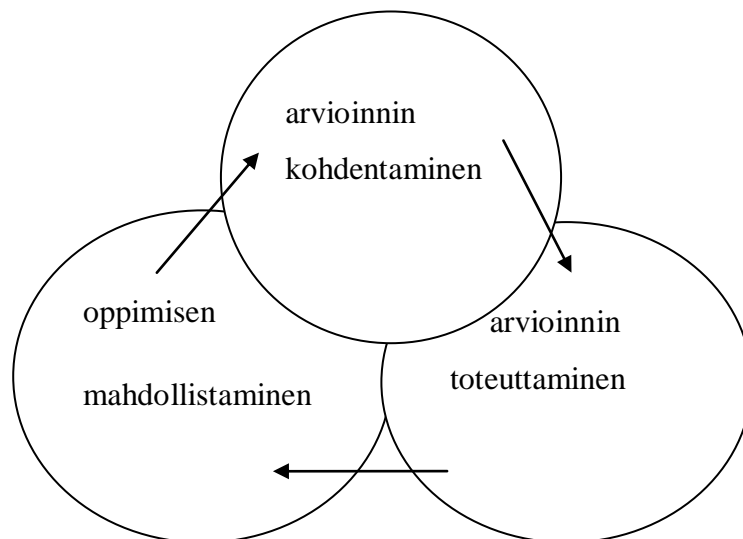
Stenvallin & Virtasen (2007, 12) mukaan organisaatioiden muutosjohtajuudessa on havaittavissa kolme merkittävää seikkaa:

1. Onnistuneen muutosprosessin toteutus perustuu kriittiseen reflektioon
2. Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota
3. Tieto mahdollistaa muutoksen

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan kriittinen reflektio on onnistuneen muutosprosessin toteuttamisen perusta. Reflektio tarkoittaa muutoksessa mukana olevien ymmärrystä muutoksen laadusta, ajankulusta sekä siitä, että muutoksessa mukana olevat kykenevät kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa. Myös Mark Baldwin (2004) nostaa esiin kriittisen reflektion johtajuuden kehittämisen tärkeänä tekijänä. (Gould & Baldwin

2004, 175–176.) Näkemyksemme mukaan kriittinen reflektio liittyy läheisesti oppivaan organisaatioon, jota tarkastelemme tarkemmin myöhemmin. Etenkin muutostilanteessa työhyvinvoinnin edellytyksiä ovat avoin kommunikaatio ja luottamus. Informaatio ja avoin kommunikaatio luovat lisää luottamusta, mikä osaltaan nostaa työhyvinvoinnin tasoa. Informaatio ja tieto edistävät ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja toteuttamisen onnistumisesta sekä siitä miksi muutos on tarpeen. Johtaminen muutoksessa on myös helpompaa, kun se perustuu luotettavaan näyttöön ja tietoon muutoksen tarpeesta, toteutuksesta ja toteutuksen myötä syntyvistä positiivisista vaikutuksista. (Mt., 12–15.)

Stenvall & Virtanen toteavat, että organisaation tulisi saadun arvioinnin perusteella kriittisesti arvioida toimintaansa koko ajan, eikä vain muutostilanteessa. Muutosten tekeminen vie aikaa ja resursseja, joten tällöin arvioinnin laatuvaatimukset kasvavat. He kuvaavat tietoa luovan organisaation arviointimallia seuraavasti jakaen sen kolmeen eri osaan: arvioinnin kohdentaminen, arvioinnin toteuttaminen ja oppimisen mahdollistaminen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) nämä tiedon tuottamisen toimintatavat on esitetty suhteessa toisiinsa. (Mt., 125.)



KUVIO 3. Muutosorganisaation arviointimallin osatekijät. (Stenvall & Virtanen 2007, 125.)

Viestintä ja sen toteutuminen on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä ominaisuuksista. Ei riitä, että pelkkää muutosta koskevaa tietoa siirretään, vaan muutosta koskevaa tietoa pitää tuottaa, jäsentää ja muokata, jotta muutoksen syyt, toteutumistavat ja oletetut vaikutukset olisivat ymmärrettävämpiä. Kielen ja käsitteiden avulla organisaatiomuutoksen tavoitteet kommunikoidaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 64) Muutoksen hyödyllisyyttä suhteessa olemassa olevaan toimintaan ja kustannuksiin tulisi harkita. Ulkoisen hyväksynnän saavuttamiseksi muutokset ovat joskus välttämättömiä. Muutoksissa ja niiden tekemisessä voivat olla kysymyksessä psykologiset tekijät. Muutostilanteessa yksittäiset henkilöt saattavat tehdä havaintoja sellaisista asioista, jotka vastaavat heidän omia etujaan ja näkemyksiään. Samoin eri ammattiryhmät tulkitsevat asioita omista lähtökohdistaan. Muutosjohtajan tulisi aina pohtia muutosta kriittisesti organisaation kokonaisedun näkökulmasta. Sosiaalityössä nähdäksemme myös eettinen näkökulma ja asiakkaan etu on huomioitava. Stenvall ja Virtanen pohtivat kriittisesti vallankäyttöä; heidän näkemyksensä mukaisesti se on muutoksessa välttämätöntä, sillä enemmän tai vähemmän muutoksiin liittyy aina vastarintaa. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia muutoksen kriittisiä resursseja eli sitä, kuka on prosessin kriittinen toimija. Henkilöstön voimavarat muutoksen toteuttamiseen voivat hiipua liian suuren muutoshankkeiden määrän alla. Tällöin lopputuloksena voi olla paljon tehtyä työtä, mutta työn laatu on heikko. Muutos edellyttää henkilöstöltä reflektiivistä oppimista, joka tarkoittaa kykyä oppia uusia valmiuksia ja kykyä oppia asioista. Lisäksi organisaation on arvioitava muutosta koko ajan, sillä jos muutos toteutuksessa näyttää virheeltä, olisi organisaation kyettävä vaihtamaan suuntaa tai keskeyttämään muutos. (Stenvall & Virtanen 2007, 47–48.)

Muutosjohtamiseen käsitteenä ja johtamisoppina olemme tutkimuksessamme suhtautuneet alusta alkaen hieman kaksijakoisesti. Toisaalta muutosjohtaminen on ollut itsestään selvä tutkimuksemme teoreettisen viitekehyksen osa-alue, toisaalta emme ole halunneet tutkimuskysymysten asettelussa tuoda muutosjohtamista vastaajille itsestään selvänä ja annettuna organisatoriseen muutokseen liittyvänä johtamisoppina. Halusimme kysymyksen asettelussa jättää tilaa mahdollisuudelle, että vastauksissa ei ilmene muutosjohtaminen elementtejä. Halusimme siis kyseenalaistaa muutosjohtamisen itsestäänselvyden. Keskeistä onkin jo aikaisemmin esittämämme kysymys; miten muutosjohtaminen eroaa muusta johtamisesta? Onko se tietyn kaavan mukaan etenemistä, kuten Kotter (2004) on

asiaa analysoinut? Näkemyksemme mukaan onnistunut muutosjohtaminen koostuu toisaalta muutosten prosessimaisen etenemisen ja henkilöstön mahdollisten muutostilanteisiin liittyvien roolien tiedostamisesta sekä sen tiedon hyödyntämisestä johtamistyössä, toisaalta Stenvallin ja Virtasen (2007) pohtimasta kriittisestä reflektiosta, avoimesta kommunikaatiosta ja riittävästä tiedosta. Mikäli johtaja toimii edellä esitetyn mukaisesti, onko kysymyksessä silloin muutosjohtaminen? Vai onko muutosjohtaminen käsitteenä yksi niistä kevyin perustein lanseeratuista johtamisopeista, joka on myyty muutoksista elävään yhteiskuntaan? ”Uppoaako” muutosjohtamisen käsite esimerkiksi oppivan organisaation käsitteeseen, joka nähdäksemme sisältää elementtejä myös osaamisen johtamisesta? Seuraavaksi analysoimme osaamisen johtamista ja oppivaa organisaatiota luvussa 5.6.

5.5 Osaamisen johtaminen

Olemme jo aikaisemmin todenneet, että yhteiskunnassa ja organisaatiossa tärkein resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haasteelliseksi johtamisen tekee koko ajan muutostilanteessa oleva yhteiskunta ja erityisesti sekä henkilöstöön että johtajaan kohdistuvat osaamisen tarpeiden vaihtuminen ja laajentuminen. Pysyäkseen mukana yhteiskunnan kilpailussa johtajien on otettava tämä haaste vastaan ja kehitettävä sekä omaa että myös henkilöstönsä osaamista sekä osaamisen ylläpitämistä. Osaamista voidaan tarkastella eri tasoilla. Yksittäisillä työntekijöillä on *taitoja*, joita he käyttävät työtehtävien suorittamisessa, organisaatioiden tiimit muodostavat *kyvykkyys*ä, jotka koostuvat yksittäisten työntekijöiden taidoista, ja näyttäytyvät organisaation tapana toimia tietyissä tilanteissa. Koko organisaation kyvykkyyttä sanotaan puolestaan *osaamiseksi*, joka syntyy, kun organisaatiolla on taitoja ylläpitää tiimien kykyjä. (Niiranen ym. 2010.) Virtanen & Stenvall (2010, 168) kutsuvat sitä *kollektiiviseksi osaamiseksi*. Osaamista tarvitaan siis monella eri tasolla organisaatiossa. Myös toisten kykyjen ja taitojen huomioiminen ja kunnioittaminen on tärkeä osa koko organisaation osaamista. Johtajan toiminnallista osaamisen johtamista on suunnata tietynlainen osaaminen ja kyvykkyys oikeanlaisiin tehtäviin. Kyvykäs osaamisen johtaja motivoi

työntekijöitä ja kiinnittää heidät organisaatioon ja työyhteisöön. (Niiranen ym. 2010, 93.)

Osaamisen johtamisen tulisi perustua osaamisen strategiaan eli organisaation osaamisvaatimuksiin, osaamisen arviointiin, osaamista koskeviin kehittämistavoitteisiin ja konkreettisiin osaamisen vahvistamiseen tähtääviin keinoihin. Osaamista voidaan kehittää etenkin oppimaan oppimalla (oppiva organisaatio) sekä puhumalla ja keskustelemalla, käyttäen erilaisia mentorointimalleja, työnohjauksellisia lähestymistapoja sekä sisäisiä valmennuksia. Tutkimusten mukaan oppiminen on tehokkainta, kun se perustuu kollektiiviseen työskentelyyn työpaikalla. Osaamisen johtajan tulisi kannustaa laaja-alaiseen elinikäiseen oppimiseen, joka vahvistaa ammatillista kasvua. (Virtanen & Stenvall 2010, 168–178.)

Riitta Viitalan (2004) mukaan osaamisen johtamiseen liittyvä keskustelu liittyy laajempaan kokonaisuuteen, jossa osaamisen johtamista tarkastellaan oppimista edistävänä esimiestoiminnan toteutumisenä. Näissä keskusteluissa osaamisen johtaminen nähdään laajempana kokonaisuutena, jonka sisällä ovat niin organisaation oppimista, organisaation osaamista ja oppivaa organisaatiota käsittelevät keskustelut. (Viitala 2004, 12). Kokonaisuudessaan keskustelu osaamisen johtamisesta käsittelee organisaation kokonaisuutta ja liikkuu abstraktilla tasolla. Tarkastelu painottuu enemmän strategiseen näkökulmaan ja usein kohdeilmionä on organisaation kehittymiseen liittyvä asia (esim. strategiset prosessit, organisaation informointijärjestelmät tms.). Tällöin usein ohitetaan tai jätetään tarkastelun ulkopuolelle osaamisen ja oppimisen yksilöpsykologinen näkökulma. Kirjallisuuden määritelmien mukaan osaamisen johtaminen on siis olemassa olevan osaamisen ylläpitämistä sekä sen lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Mt., 15).

Viitalan (2005) mukaan laiminlyödyimpiä alueita henkilöstöjohtamisen alueella on henkilöstösuunnittelu. Yhteiskunnassa ja organisaatioissa suunnitellaan hyvin huolellisesti tulevaisuutta. Organisaatiot suunnittelevat uusia palveluja, tuotteita, kohderyhmiä ja toimintamalleja sekä investointeja. Usein huomion ulkopuolelle jää pohdinta siitä,

minkälainen henkilöstö suunnitelmien käytännön toteuttamiseen tarvitaan. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää tulevaisuudessa. Se on ennakointia pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä henkilöstön rakenteen ja laadun muutosten suhteen, sekä niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä kehittämisestä ja rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana tulisi olla organisaation toiminnan strateginen suunnittelu sekä siihen kytkeytyvät tarpeet ja tavoitteet. Henkilöstösuunnittelussa johdon tulisi kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstön määrään, osaamiseen ja sijoittumiseen prosesseihin ja yksiköihin. (Viitala 2005, 233–234.)

Nikkilän ja Paasivaaran (2007) mukaan menestyvän organisaation takana on osaava henkilöstö. Organisaation tuloksellisuus perustuu pitkälti siihen, että organisaation jokainen jäsen tietää ja tuntee organisaation toiminnan tavoitteet ja strategian sekä perustaa oman tehtävänsä ja toimintansa siihen. Tämä edellyttää vuorovaikutuksellista johtamista. Johtajan tehtävä organisaatiossa on huolehtia, että jokainen organisaation jäsen tietää oman perustehtävänsä ja tietää, mitä häneltä odotetaan. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 73.)

Osaamisen johtamiseen liittyen haluamme pohtia vielä transformatiivisen johtamisen käsitettä, jonka katsomme kiinteästi liittyvän osaamisen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Transformatiivinen johtaminen on vastakohta transaktionaaliselle johtamiselle, joka perustuu valvontaan ja klassisiin ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuten esimerkiksi palkkioon ja rangaistukseen. Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisimmillään joko aktiivista valvontaa tai alaisten epäonnistumisiin puuttumista. Transformatiivinen johtaminen eli syväjohtaminen konkretisoituu puolestaan usein johtajan henkilökohtaisena kiinnostuksena alaisiaan kohtaan sekä sitoumuksena työhön. Transformatiivinen johtaja on ihmisten johtaja, ja johtamistyylin on todettu tukevan organisaation demokraattisuutta ja tuloksellisuutta. (Seeck 2008, 330–331.) Osaamisen johtaminen koostuu siis paljolti vuorovaikutuksellisista ja osallistavista elementeistä yhdistettynä strategiseen johtamiseen ja tarkkaan tulevaisuuden suunnitteluun. Onnistuminen osaamisen johtamisessa voi parhaimmillaan näkyä koko organisaation kyvyssä oppia, kehittää ja hallita omaa työkenttäänsä.

5.6 Kohti oppivaa organisaatiota

Oppiva organisaatio on keskeinen käsite organisaation muutoksessa ja sen onnistumisessa. Käsite liittyy läheisesti osaamisen johtamiseen. Näkemyksemme mukaan onnistuneen osaamisen johtamisen tulos voi olla oppiva organisaatio. Laineen (2007, 44) mukaan käsite ja määritelmät oppivasta organisaatiosta ovat niin laajoja ja määritelmät yleisiä, että voi olla vaikeaa käytännössä erottaa, ovatko oppivan organisaation periaatteet organisaatiossa todellakin käytössä. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat mm. seuraavat Sarala & Saralan (1997, 41–64) kokoamat teesit:

1. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan.
2. Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa
3. Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään.
4. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään.

Ian Shaw'n mukaan (teoksessa Nick Gould ja Mark Baldwin 2004, 119) oppivan organisaation kuvaavia tunnustekijöitä ovat organisaation kulttuuri sekä erityisesti sen valmius jatkuvaan kehittämiseen ja arviointiin, oppimiskäytännöt sekä mahdollisuus arvioimisen lisäämiseen ja kehittämiseen. Arvioivan kulttuurin täytyy olla organisaation rakenteissa sisäänrakennettuna ja nämä rakenteissa olevat arviointimenetelmät tulee voida soveltaa eri ammattiryhmiin. Organisaation rakenteissa oleva sisäinen tahto arviointiin on ollut yhteiskunnassa heikkoa. Organisaatiot mieluummin toteuttavat erilaisia projektia arvioiden niitä, kun taas ”tavallisen työn” arviointi kokonaisuudessaan on arviointia vailla. Organisaation valmius arvioinnin lisäämiseen on kontekstisidonnaista, valmiita arviointijärjestelmiä ei oikein ole. (Gould & Baldwin 2004, 119.)

Oppivan organisaation määritelmät linkittyvät oppimisen yhteydestä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Oppiminen on yhteydessä myös osallistumiseen, työskentely- ja toimintatapojen muuttamiseen sekä organisaation itseohjautuvuuden lisäämiseen. Oppivan organisaation määritelmät eivät korosta pelkkää perinteisen ajattelun

mukaista oppimista eli niin sanottua muodollista oppimista. Oppiva organisaatio näkee oppimisen olevan jatkuvaa jokapäiväiseen työhön tai työtilanteisiin liittyvää. Oppiva organisaatio kannustaa yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen. Suomessa aiheesta on kehitelty käytännön sovelluksia ja niissä ollaan hyvin lähellä kehittävän työntutkimuksen ideoita. (Laine 2007, 45.)

Virtanen ja Wennberg (2007) kuvaavat oppivaa organisaatiota prosessilähtöiseksi organisaatioksi. Prosessilähtöinen organisaatio tietää olemassaolonsa tarkoituksen ja sen mitä siltä odotetaan. Tämän lisäksi prosessilähtöinen organisaatio tietää miten sen kannattaa toimia saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä kaikki on mahdollista ainoastaan jos organisaatio tunnistaa toimintatapojensa puutteellisuudet ja kykenee näin ollen korjaamaan virheensä. Oppivan organisaation edellytys on hyvä johtajuus. Siirtyminen prosessilähtöiseen organisaatioon on suuri johtamishaaste, joka edellyttää julkishallinnon esimiestehtävissä toimivilta aivan uudentyyppistä ajattelua ja näkemystä. (Virtanen & Wennberg 2007, 25.)

Aikaisemmin muutosjohtamista käsittelevässä luvussa pohdimme muutosjohtamisen käsitteen ja opin olemassaolon oikeellisuutta ja teoreettista pohjaa. Oppiva organisaatio toimiessaan edellä kuvattujen periaatteiden mukaisesti voi nähdäksemme toimia hyvänä alustana, toimintaympäristönä ja innovaattorina myös organisatorisille muutoksille. Oppivan organisaation lähtökohtana ovat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Muutoksia ei tällöin pidetä erillisinä projekteina, vaan oleellisena osana organisaation oppimista ja arjen työtä. Muutoksille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tarve toimintatavan muutokselle, vaatimus henkilöstön oppimiselle, itsensä kehittämiseksi ja muuttamiselle sekä kyvylle luoda strategisia linjauksia tulevaisuuteen. Näin kiteytyy myös ajatus oppivasta organisaatiosta.

5.7 Johtajuus tarinana

Tämän tutkimuksen aineiston muodostavat eläytymistarinat, joissa tutkimuksemme kohteena oleva sosiaalitoimen keskijohto kuvaa sosiaalitoimen johtamista ja johtajuutta organisatorisessa muutostilanteessa. Näin ollen pidämme perusteltuna pohtia johtajuutta myös tarinan ja tarinallisuuden näkökulmasta. Sosiaalitieteissä ihmisten tarinat ovat olleet jo pitkään laadullisen tutkimuksen keskeistä materiaalia. Hänninen (1999) on vakuuttunut, että kertomukset ja tarinat ilmentävät kulttuurista todellisuutta, yhteisön moraalijäsennyksiä ja uskomuksia. Hän on jäsentänyt tarinan käsitettä ja luonut tarinallisen kiertokulun teorian. Hänninen tarkoittaa tarinalla tietynlaista merkityskokonaisuutta, joka mukailee toimintaa, elämää, onnellisuutta ja onnetonta kohtaloa. Tarina on juonellinen kokonaisuus, jolla alku, keskikohta ja loppu. Kertomus puolestaan on yleensä kielellinen, myös esimerkiksi elokuvan tai valokuvan avulla tapahtuvaa kerrontaa, joka saattaa sisältää useita tarinoita. Sisäisellä tarinalla Hänninen tarkoittaa ihmisen mielen sisäistä prosessia, jossa ihminen tulkitsee omaa elämäänsä tarinallisten merkitysten kautta. Hännisen tarinallisen kiertokulun teoria asettaa edellä esitellyt käsitteet keskinäisiin suhteisiin niin, että elämän, kerronnan ja ajattelun välinen kiinteä yhteys tulee ilmeiseksi. (Hänninen 1999, 18–21.) Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt eläytymistarinat ovat Hännisen kuvaamia kertomuksia, joista meidän tutkijoiden oli tarkoitus löytää kertomuksille yhteinen tarina/tarinat tai eroavaisuuksia tarinoiden välillä. Lisäksi tutkijoina ajattelempa, että eläytymistarinoiden kirjoittamisen taustalla vastaajilla on sisäinen tarina ja merkitys, ja että heidän sisäisen tarinan prosessinsa etenisi oman elämän tulkinnan kautta.

Raymond T. Sparrowe (2005) on käsitteellistänyt johtajuutta ja sen kehittymistä yhteisöllisenä, tarinan kaltaisena prosessina. Sparrowen mukaan johtajuudessa itsessään on kyse vuorovaikutteisesta tarinasta - tarinasta, johon ihmiset voivat osallistua, vaikuttaa, samaistua ja sitoutua. Näin ollen johtajuuden evoluutio, johtajan oman äänen, toimintatavan ja identiteetin löytäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Tämä tukee Hännisen (1999) pohdintaa sisäisestä tarinasta ja tarinallisen kiertokulun teoriasta ja luo uskoa tarinoiden voimaan ja merkitykseen tieteellisessäkin maailmassa.

Kouzes ja Pozner (2002) ovat analysoineet oman äänen löytämisen ja vahvistumisen merkityksellisyyttä johtajuuden kehittymisen kannalta. Heidän näkökulmansa tukee Sparrowen (2005) ja Hännisen (1999) ajatuksia jaettujen tarinoiden merkityksellisyydestä. Uskottavuus, luotettavuus ja johtajuus rakentuvat mielipiteiden, näkemysten, ideoiden ja arvojen johdonmukaisen ilmaisun, käsittelyn ja toteuttamisen pohjalta. Myös Heckscher ja Adler (2006) ovat tutkineet organisaatioiden kehittymistä ja heidän mukaansa tietoon, luottamukseen ja ammattitaitoon perustuva arvovalta on noussut virka-asemaan tai hierarkiaan perustuvaa arvovaltaa merkittävämmäksi tekijäksi. Johtajan kyky johtaa on siis tärkeämpi kuin johtajuus itsessään. Johtajan arvovalta muodostuu itsensä tuntemisen kautta.

Johtajuus näyttäytyy jaettujen tarinoiden kautta monitasoisena ja alati muuttavana prosessina, jossa myös johtaja itse muiden toimijoiden ohella on jatkuvassa muutoksen tilassa. Johtajuus vahvistuu ja uudistuu, kun omia kokemuksia jaetaan, arvioidaan ja ymmärretään yhdessä. Sparrowe (2005) näkee itsetuntemuksen kehittämisen edellytyksenä jatkuvan reflektiivisen vuoropuhelun. Edellä kuvatunlaisia jaettuja tarinoita pyrimme tutkimuksessamme nostamaan esille. Tarkoituksenamme on pohtia, näkyykö tarinoissa johtamisen ja muutosjohtamisen tieteenteoreettiset näkökulmat.

Juuti (2001) on teoksessaan ”Johtamispuhe” tuonut esiin organisaatio- ja johtamisnäkökulmia tekstuaalisina konstruktioina. Juutin mukaan tekstuaalisuus ja tarinallisuus liittyy nimenomaisesti postmoderniin organisaatioajatteluun, ja olennaista postmodernissa tekstuaalisuudessa ovat metaforat sekä organisaatioiden elementtien monisäikeisyys ja monitulkintaisuus. Johtamisen tekstit kuitenkin pyrkivät dominoimaan muita tekstejä ja käyttämään valtaa suhteessa muihin sosiaalisiin teksteihin. Juuti nostaa esille mielenkiintoisen näkökulman, jonka mukaan johtamisen gurut poimivat kokemistaan tarinoista osia, ja liittävät niitä osaksi aikaisempia johtamisen diskursseja. Näin uudet johtamisajatukset leviävät ja niitä pidetään tärkeinä organisaatioiden kehittämisen kannalta. Juuti huomioi asiassa piilevän vaaran; muutospuhe voi pahimmillaan olla vain muutoksen puhetta, jolla ei ole kosketuspintaa arkeen, ja jota ei tarpeenmukaisesti kritisoida riittävän syvällisesti. Juuti antaa jopa ymmärtää, että johtamisen kieli on eri kieltä kuin muun organisaation kieli. Juuti esitteleeikin Norman Jacksonin ja Pippa Carterin

metaforisen ilmauksen, jonka mukaan johtamistietämys on ”peto, joka ampuu suustaan vahvoja ammuksia tehokkuuden parantamisen puolesta”. (Juuti 2001, 137–142, 229–232.)

Juutin (2001) teksti innostaa ajattelemaan, että miksi muutoksia oikeastaan tapahtuu tai miksi organisaatioiden suuria muutoksia pidetään tarpeellisena? Toisaalta keskustellaan postmodernista ajasta ja sen tuomista muutospainesta, toisaalta tehokkuudesta ja laadusta. Mitä ne oikeastaan ovat? Ovatko ne vain puhetta kompleksisesta ja vaativasta ajasta, jossa täytyy olla tehokas vai ovatko ne todellisuuteen ja konkretiaan pohjautuvia ajan kuvia? Uutta postmodernia organisaatiota kuvaillessa käytetään usein vanhoja kielikuvia, ja juuri ne synnyttävät vahvan mielikuvan organisaation perustasta. Tehdäänkö organisaatioista postmoderneja vain puheissa? Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita nimenomaan sosiaalitoimen johtamisen käytännöistä organisatorisessa muutostilanteessa. Tutkimme aihetta eläytymistarinoiden ja niissä esiintyvien metaforien avulla. Palataanko metaforien avulla tuttuun ja turvalliseen vai kuvataanko niiden avulla todella uudenlaista johtamista? Seuraavaksi jäsenämme tarkemmin metafora –käsitettä ja metaforien teoreettista pohjaa.

5.8 Johtaminen ja organisaatiot tarinoina ja metaforina

Metaforat ovat yksi tekstuaalisen konstruktion muoto ja ne ovat viime vuosina saaneet vaikutusvaltaa yhteiskunnan tieteellisessä tutkimuksessa. Metaforia käytetään, kun yritämme kuvata ja ymmärtää yhden asian olemusta ja ominaisuuksia kuvaamalla toista asiaa. Klassinen esimerkki on ”mies on kuin leijona”. Metaforalla halutaan kertoa miehellä olevan joitakin leijonalle tyypillisiä ominaisuuksia ilman, että oletetaan kuulijan ymmärtävän, että miehen todella konkreettisesti tarkoitetaan olevan kuin leijona - turkkeineen ja häntineen kaikkineen. Metafora antaa meille mahdollisuuden nähdä samankaltaisuuksia, ja toisaalta se estää erojen huomioimisen. Metafora laajentaa näkökulmia, lisää ymmärrystä ja antaa enemmän moniulotteisia mielikuvia asioista, joita metaforalla kuvataan, mutta samaan aikaan riski asioiden vääristymiselle on olemassa. Kun huomioimme metaforien rikkautet ja hyödyt, mutta samaan aikaan otamme huomioon riskit, metaforien käyttämisestä tulee taidetta. Metaforien avulla opimme paremmin

ymmärtämään rakenteita ja organisaatioita. Metaforat auttavat löytämään tuoreita näkökulmia asioihin sekä rohkaisevat muokkaamaan itsestäänselvyytenä pidettyjä organisaatiomalleja. (Morgan 2006, 3-5).

Gareth Morganin (2006, 11–336) mukaan organisaatiot voidaan nähdä metaforisesti koneena, luonnontieteellisinä organismeina, aivoina, kulttuureina, poliittisina systeemeinä, psykologisina vankiloina, muodonmuuttujina sekä dominoivan vallankäytön välineenä. Metaforat ja organisaatiot ovat molemmat hyvin kompleksisia ja monisyisiä ilmiöitä. Edellä kuvattujen metaforien toimivuutta suhteessa organisaatioon on hyvin haastavaa arvioida, koska eri metaforat eri käyttötarkoituksessa ja asiayhteydessä voivat olla juuri tiettyyn tilanteeseen sopivia, vaikka muussa yhteydessä esimerkiksi organisaation kuvailemista aivojen metaforalla ei pidettäisikään onnistuneena. Metaforien rikkaus on siinä, että niitä voi hyödyntää haluamastaan näkökulmasta, kunhan tiedostaa niiden näkökulmaa rajoittavan aspektin. (Morgan 2006, 337–338).

5.9 Yhteenvetoa

Kokonaisuudessaan tämä luku kokoaa tutkimuksemme teoriapohjan. Tutkimuksemme kannalta keskeisiä ovat johtamisen ulottuvuudet. Aluksi halusimme tuoda esille yleisesti johtamisen määritelmän yhteiskunnallisesta näkökulmasta käsin ja selventää yhteiskunnan ja johtamisen välistä suhdetta. Tämän jälkeen siirryimme tarkemmin käsittelemään sosiaalitoimen johtamista ja sen erityispiirteitä. Julkishallinnon johtamisen kehityskulussa on vallalla New Public Management'in aikakausi, jota halusimme avata ja analysoida. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio ovat tärkeitä johtamisen ja organisaation ulottuvuuksia puhuttaessa organisaation rakenteellisesta muutoksesta. Jäimme kuitenkin pohtimaan, onko esimerkiksi muutosjohtaminen tieteellisesti relevantti johtamisen teoria. Halusimme käsitellä myös metaforista ja tarinallista näkökulmaa. Ne liittyvät olennaisesti tutkimusaineistoomme, joka koostuu eläytymistarinoista ja niissä esiintyvistä metaforista.

6 MUITA MERENKÄVIJÖITÄ - AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Sosiaalitoimen ja sosiaalityön johtamisen tutkimus on alkanut herättää kiinnostusta yhä enemmän. Elina Pekkarisen (2010, 9; 34) katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimukseen kokoaa niin kotimaista kuin kansainvälistä sosiaalialan johtamisen tutkimusta tehden yhteenvetoja ja johtopäätöksiä tutkimusten tuloksista. Pekkarisen mukaan eurooppalaistutkimuksissa muutos liitetään uuden julkisjohtamisen paradigmaan, kun puolestaan amerikkalaisissa tutkimuksissa New Public Management on ikään kuin sisään kirjoitettuna ja itsestäänselvyytensä taustalla ja ehkä jopa vaikuttaen johtamisen tehokkuus- ja vaikuttavuusvaatimuksiin. Sosiaalitoimen johtamisen tapojen ja tyylien tutkimuksista Pekkarinen nostaa esille erityisesti johtamisen vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tutkimusten tulokset tukevat transformatiivisen johtamistyylin tuloksellisuutta erityisesti muutostilanteissa.

Sosiaalialan tutkimuksissa korostuu johtajuuden moninainen kenttä. Päivi Huotarin (2009) tutkimus korostaa osaamisen johtamista strategisen johtamisen rinnalla. Huotarin mukaan keski- ja lähijohto ovat keskeisessä roolissa muutosten toteuttamisessa (ks. myös Mattila 2006). Huotari peräänkuuluttaa johtamisosaamisen vahvistamista. Helena Heikka (2008) puolestaan on tutkimuksessaan analysoinut kunnallisen sosiaali- ja terveystoimen johtajien työn sisältöä kompetenssinäkökulmasta. Johtajien perustehtävät koostuivat muutosjohtamisesta, talous- ja henkilöstöjohtamisesta sekä yhteistyöstä ja verkostoitumisesta. Heikan postikyselyyn ja haastatteluihin vastanneet kaipasivat johdon osaamista etenkin toiminnan johtamisessa sekä talous- ja henkilöstöjohtamisessa.

Myös Seija Ollila (2009) on jäsentänyt tutkimuksessaan sosiaalityölle kasautuvien muospaineiden, tulostavoitteiden ja johtajuuden suhteista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ollilan mukaan rakenteellinen muutos luo puitteet, joissa toiminnan kehittäminen vaatii uudenlaista oppimista. Ollila tuo esiin tärkeän näkökulman: sosiaalialan tuottavuus ei ole suoraan taloudellista, nopean aikavälin tuottoa, vaan se

koostuu syvällä olevista perustekijöistä. Näin ollen alan toimintaympäristön erityispiirteiden ja toimintaedellytysten kokonaisvaltainen huomioiminen on sosiaalialan johtajalle ensiarvoisen tärkeää.

Jari Stenvall, Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala (2008) ovat tutkineet muutosjohtamista kuntafuusioiden näkökulmasta. Tutkijat tarkastelevat kuntaliitosten onnistumisen edellytyksiä muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. Suomen mittakaavassa poikkeuksellisen laaja tutkimuksen aineisto koostuu neljän kuntaliitostapauksen henkilöstön teemahaastatteluista ja henkilöstökyselyistä. Kuntien yhdistymisten taustalla on ajatus suurten rakenteiden tuottavuudesta ja palvelukyvyistä, mutta liian usein unohdetaan kiinnittää riittävästi huomioita siihen, miten yhdistymiset suunnitellaan ja toteutetaan. Stenvallin ym. mukaan onnistuneeseen organisaatiouudistukseen vaikuttaa hyvä henkilöstölähtöinen johtaminen, jossa suunnitelmallisuus ja hyvä työyhteisöjohtaminen ja muu esimiestoiminta tukevat muutoksen onnistumista. Esimiesten tulisi nähdä henkilöstö voimavarana ja pyrkiä luomaan luottamuksellinen, keskusteleva ilmapiiri. Erityisesti tutkimuksessa korostuu lähiesimiesten tärkeä rooli, sekä henkilöstöä koskevien ratkaisujen ajoittaminen mahdollisimman varhaiseen vaiheeseen. Tutkimuksen mukaan uudistusten toteutuksessa niin hyvät kuin huonotkin asiat kasaantuvat. Syöksykierteeseen ajautumista voidaan välttää, kun esimiehet ovat henkilöstölleen läsnä, ovat rohkeita tarttumaan ongelmatilanteisiin ja laittamaan itsensä likoon sekä perustavat toimintansa valmentavaan johtamiseen, luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 17–19; 71–84.) Vaikka tutkimus koskee kuntien yhdistymisprosesseja, ovat tulokset mielestämme sovellettavissa palvelurakenneuudistuksiin.

Vuokko Niiranen (1995) on väitöskirjassaan tutkinut sosiaalitoimen moniulotteista johtajuutta tilanteessa, jossa organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön on kohdistunut muutosvaatimuksia. Niiranen on tarkastellut vuosina 1989–1996 toteutettua vapaakuntakokeilua esimerkkinä laajemmasta julkisesta reformista, sekä sen vaikutuksia sosiaalijohtajien käsityksiin sosiaalitoimen uudistamisesta. Aineistonsa perusteella Niiranen toi esiin viisi eri sosiaalijohtajatyyppeä; perusjohtaja, markkinointijohtaja, tulosjohtaja, muutosjohtaja ja professiojohtaja. Niirasan mukaan sosiaalijohtajat painottivat

työssään toimintaympäristöön vaikuttamista, tuloksellisuutta sekä tulosjohtamistyyppistä johtajuutta. Talousosaamisen lisäksi sosiaalijohtajat pitivät tärkeänä sosiaalitoimen kykyä reagoida nopeasti ympäristön vaatimuksiin sekä henkilöstönsä yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden keskinäistä vastuottoa. Niiranen näkee sosiaalitoimen johtamisen moniulotteisena, koska organisaatioon kohdistuu niin paljon ristiriitaisia vaatimuksia ja johtajat joutuvat puolustamaan niin omaa toimintasektoriaan, työntekijöitään kuin palvelujaan ja asiakkaitaan. Niiranen on käyttänyt asiayhteydessä käsitettä kaksoiskriisi. Mielenkiintoista Niirasen tutkimuksessa oli, että noin kolmannes sosiaalijohtajista arvioi, ettei vapaakuntakokeilulla ollut juuri mitään merkitystä sosiaalitoimelle. Kaikki jatkui kuten ennenkin. Kaksi kolmannesta sosiaalijohtajista puolestaan arvioi, että heillä oli vaihtelevasti mahdollisuuksia uudistaa sosiaalitoimea kokeilun ja tutkimuksen aikana. (Niiranen 1995, 14–15; 117–132).

Sosiaalitoimen johtajuutta ovat tarkastelleet myös Elina Viitanen, Anne Konu, Juhani Lehto sekä Lauri Kokkinen, Outi Simonen ja Juha V. Virtanen (2007). Heidän tutkimuksessaan keskeisiksi tuloksiksi nousivat hyvin monitahoiset sosiaalitoimen johtajuuteen liittyvät asiat. Tutkijoiden mukaan sosiaali- ja terveysjohtamisen keskeisten perinteiden kuva, niin kutsuttu poliittis-byrokraattis-professionaalinen malli on saanut neljännen ulottuvuuden managerismista. Managerismi on muodostunut aiemmille ajatuksille rinnakkaisia ja täydentäviä johtamisen ulottuvuuksia korostavaksi trendiksi. Sosiaalitoimen johtajille yleistä on vahva oman ammatillisen taustan muodostama eetos, jossa myös johtamisen poliittinen puoli tulee esiin. Samaan aikaan työnkuvassa on meneillään siirtymä kohti byrokratian ja managerismin yhdistelmää. Mielenkiintoinen on tutkimustulos, jonka mukaan muutos on erilaista eri johtajasukupolvissa ja eritaustaisilla johtajilla. Tämä on hyvä huomioda, kun keskijohdossa on meneillään merkittävä sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksessa toisaalta tärkeää on antaa arvo pian väistyvän johtajapolven johtamistiedolle, toisaalta tärkeää on tukea sen uuden johtajapolven kehittymistä, jolle aikaisempaa laaja-alaisempi ja eri ulottuvuudet tasapainottava johtaminen voi muodostua alusta alkaen luonnolliseksi. ”Johtajuuden kehittäminen ja johtajien kouluttaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan; samalla se on suuri muutosajan mahdollisuus”, kiteyttävät tutkijat. (Viitanen, Konu, Lehto, Kokkinen, Simonen & Virtanen 2007, 9-10.)

Inga Nyholmin (2008) tutkimus keskittyy tarkastelemaan meidänkin tutkimuksemme kohteena olevan keskijohdon näkemyksiä kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Nyholmin tutkimustulosten mukaan muutoksen toteutus on vaikeutunut erityisesti siksi, että sovelletut toimintatavat ja johtamismallit ovat olleet rationaalisia ja moderneja. Nyholm väittää, että kuntien rakenteet ja toimintatavat eivät ole kykeneviä vastaamaan niihin haasteisiin, joita toimintaympäristö kunnille asettaa. Jatkuvien muutosten johtaminen vaatii uusia päätöksentekomekanismeja ja toimintatapoja, jotka eivät voi pohjautua hierarkiaan tai rationaalisuuteen ilman niihin kohdistuvaa uudistustyötä. Muutosten toteuttamisen edellytyksenä on asiantuntijuuden ja ammatillisen harkinnan nousu verkoston perusarvoksi. Prosesseihin, joissa muutoksesta päätetään, tulisi ottaa mukaan organisaation useampia toimijoita hierarkian huipulla olevien lisäksi. Tässä siis keskijohdon asema korostuu. Nyholm näkee nykyiset kuntamuutokset osana postmoderneja toimintaympäristöjä, joissa riskinä on kaaos. Kaaoksen hallinnan edellytys korostaakin postmodernin kuntajohtajuuden uudelleenmäärittelyn tarvetta. (Nyholm 2008.)

Pauli Juuti on tarkastellut johtamispuhetta yhdessä Heikki Rannikon ja Ville Saarikosken kanssa, ja he ovat tutkimuksessaan avanneet muutoksen retoriikkaa johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Tutkijoiden tarkoituksena on analysoida tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden muutosprosesseja tekstuaalisina konstruktioina. Tutkimuksen aineisto on koottu organisaatioiden työntekijöiden haastatteluista, ja niiden avulla tutkijat tarkastelevat virallisen muutospuheen rakentumista sekä muutospuhetta arjessa. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 19–21.) Juutin ym. mukaan muutospuhe on läsnä kaikissa organisaatioissa. Toisaalta muutospuhetta esiintyy institutionaalisenä esimerkiksi strategioissa ja visioissa, toisaalta arjen luonnollisissa tilanteissa. Tutkijat esittelevät kaksi pääasiallista muutospuheen polkua; parhaan reitin etsiminen ja jäykäksi muodostuneen organisaation uudistaminen. Parhaan reitin etsiminen on yksinkertaisimmillaan parhaan toimintalinjan valinta, jolloin muutos on suoraviivaista ja analyttistä sekä ylhäältä johdettua. Organisaatiouudistuksen polku puolestaan on ikään kuin vastakohta klassiselle organisaationäkemykselle ja siinä korostuvat avoimuus, joustavuus ja koko organisaation henkilöstön osallistaminen muutokseen. (Mt., 42–44.)

Juutin ym. (2004, 230–240) tutkimuksen keskeinen tulos oli, että virallinen muutospuhe ei ollut itsestään selvästi organisaation arjessa toimivien ihmisten muutospuheiden kohteena, ja että johdon ja työntekijöiden muutospuheiden välillä oli huomattavia eroja. Johdon muutospuhe oli muutosta puolustavaa, vallan ja strategian puhetta, jossa toiminnan tehostaminen ja muutoksen eteneminen lineaarisesti korostui. Toisaalla henkilöstön muutospuhe kietoutui konkreettisiin työelämän pulmiin. Henkilöstö koki, että kaikki johdon muutokseen liittyvät vaatimukset estivät henkilöstöä tekemään perustyötään parhaalla mahdollisella tavalla. Kolmanneksi tutkimuksen aineistosta erottui esimiesten joukko, joka omaksui puheessaan molemmat edellä mainitut näkökulmat. Juutin ym. tutkimus osoittaa, kuinka eri viitekehyksistä käsin muutosta usein eletään. Johto elää muutosta omaan näkökulmaansa ja visioonsa nojaten, työntekijät perustyöstään huolehtien. Miten nämä kaksi näkökulmaa saataisiin lähemmäksi toisiaan? Miten luodaan yhteinen muutospuhe? Muun muassa sitä yritämme tässä tutkimuksessa selvittää.

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuutta ovat tutkineet Kai Reikko, Kari Salonen sekä Ilkka Uusitalo Turun ammattikorkeakoulussa toteuttamalla tutkimuksellaan. He kutsuivat tässä tutkimuksessa tarkoitettua keskijohdon johtamista lähijohtajuudeksi, ja pitivät lähijohtajia merkittävänä tiedonvälittäjinä organisaation eri tasojen välillä heidän toimiessaan lähellä asiakkaita ja lähellä työntekijöitä. Tutkimus perustui 23 lähijohtajan kirjoitelma-aineistoon, jota he olivat täydentäneet keski- ja ylemmän johdon teemahaastatteluilla. Tutkimustulosten mukaan lähijohtajien asema koetaan vaativana ”puun ja kuoren välissä” olemisena. Perustehtävien lisäksi lähijohtajien tulee osallistua strategisten linjausten ja toiminnan tuloksellisuuden luomiseen ja arviointiin sekä hallita enenevässä määrin talousjohtamista ja lainsäädäntöä julkiseen johtamiseen liittyen. Tutkijat näkevät lähijohtajat organisaatioiden keskeisinä ihmisjohtajina ja muutosagentteina, joilta vaaditaan vahvaa substanssiosaamista sekä muutosjohtamisen taitoja. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010.)

Halusimme tuoda tässä luvussa tutkimuksemme kannalta keskeiset aiemmat tutkimukset esiin. Tutkimuksemme tarkastelee sosiaalitoimen johtamista, jota ovat aiemmin tutkineet mm. Pekkarinen (2010), Niiranen (1995, 2010) ja Viitanen ym. (2007). Tutkimuksemme linkittyy myös muita johtamisen ulottuvuuksia. Syitä sille, miksi olemme halunneet valita

nimenomaan keskijohdon tutkimuksen kohteeksi, osoittavat hyvin Reikon ym. (2010), Huotarin (2009), Nyholmin (2008) ja Mattilan (2006) tutkimukset. Näissä tutkimuksissa loppupäätelmä on, että keskijohto toimii muutoksessa tärkeänä linkkinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä sekä käytännössä toteuttaa muutokset. Toisaalta taas yhteiskunnan jatkuva muutosmyllerrys asettaa johtajuudelle jokapäiväisiä muutosjohtamisen haasteita ja tutkimuksemme oleva rakenteellinen muutos vielä sitäkin enemmän. Varsinkin Heikka (2008) on tutkimuksessaan todennut, että muutosjohtaminen on jokapäiväistä sosiaali- ja terveysalalla. Samoin Juuti ym. (2004) ja Niiranen (1995) käsittelevät muutosjohtajuutta laajasti. Muutosjohtajuudesta puhuttaessa on selvää, että muutoksella on tavoite ja tarkoitus. Muutosjohtajuuden tavoitteena on yleensä parantaa olemassa olevia palveluita ja/tai rakenteita. Tätä ovat erityisesti tutkineet Olilla (2009), Huotari (2009), Heikka (2008) ja Stenvall ym. (2007). He ovat tutkimuksissaan analysoineet muutosjohtajuuden keskeisimpiä ulottuvuuksia ja ovat nostaneet tärkeimpänä voimavarana esiin henkilöstön sekä osaamisen johtamisen.

Olemme halunneet tutkimuksessamme nostaa esiin yhteiskunnallisen tilanteen johtamisen taustalla ja tarkastella tämän pohjalta sosiaalitoimen johtajuuden erityispiirteitä ja ulottuvuuksia. Yhteiskunnan murroksessa poliittiset päätökset sanelevat julkishallinnolle ehtoja, kuinka ja mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää. Tutkimuksessamme huomioimme keskijohdon, rakenteelliset muutokset yhteiskunnassa sekä sosiaalitoimen johtajuuden erityishaasteet. Rakenteelliset muutokset luovat muutosjohtamiselle erityishaasteita, jotka puolestaan asettavat vaatimuksia johtamisen kehittämiseksi erityisesti osaamisen johtamisen ulottuvuudessa. Usein rakenteellisissa muutoksissa johtajuudelle luo paineita monen eri ammattiryhmän johtaminen ja toimintojen nivouttaminen yhteen. Tämä vaatii erityisesti osaamisen johtamista.

7 MYRSKYN SILMÄSSÄ - TUTKIMUSTULOKSET

Olemme aikaisemmin esitelleet tutkimusasetelmamme ja tutkimuksemme teoreettisen viitekehyksen. Olemme myös johdatelleet tutkimuksemme kannalta keskeiseen aikaisempaan tutkimukseen. Tässä luvussa tarkastelemme tutkimustuloksiamme. Myrskyn silmässä –otsikolla haluamme kuvata tutkimustulostemme tärkeyttä; ne ovat tutkimuksemme ydin. Myrskyn silmässä olemme tutkijoina aitiopaikoilla tarkastelemassa ja analysoimassa tuloksia, kuitenkin vahvasti omasta positiostamme käsin.

7.1 Näkymät

Lajittelimme aineiston metaforat teemoittain asiayhteyden mukaisesti. Teemoista edelleen analysoimme neljä näkymää, jotka koostuivat asiayhteydeltään samankaltaisista metaforista. Jotkut metaforat voivat sisältyä useampaan kuin yhteen näkymään, mikäli metaforaa on käytetty eri asiayhteyksissä. Näkymät nimesimme seuraavasti:

- johtamisen – näkymä
- organisaatiomuutoksen prosessi – näkymä
- talouden näkymä sekä
- asiakkaan näkymä

Näkymällä tarkoitamme tietyn asian kokonaisuutta ja sitä, minkälaisena asia meille tutkijoille aineiston pohjalta näyttäytyy. Näkymät on koottu meidän tutkijoiden subjektiivisen tulkinnan avulla. Näkymät on jaoteltu ryhmiin, joka havainnollistaa vielä paremmin sitä, että näkymä on erilaisten samaan liittyvien asioiden kokonaisuus. Luvussa 7.2 tutkimme johtamisen näkymää erilaisten johtamiseen ja sen ominaisuuksiin liittyvien ryhmittelyjen kautta. Luvussa 7.3 tutkimme talouden näkymää, joka on yhdessä asiakkaan näkymän kanssa määrällisesti pienin näkymä. Organisaatiomuutoksen prosessi -näkymää tarkastelemme luvussa 7.4. Viimeisessä luvussa 7.5 analysoimme asiakkaan näkymää.

Määrällisesti eniten metaforia nousi johtamisen näkymästä, jossa ilmeni 46 positiivista ja 52 negatiivista metaforaa. Organisaatiomuutoksen prosessi näkymässä positiivisia metaforia oli 33 kappaletta kun puolestaan negatiivisia oli hieman enemmän; 39 kappaletta. Huomattavasti vähemmän metaforia oli asiakkaan näkymässä sekä talouden näkymässä. Talouden näkymän metaforat korostuivat erityisesti negatiivisissa tarinoissa, metaforia löytyi positiivisia 4 kun taas negatiivisia oli 12 kappaletta. Asiakkaan näkymässä oli positiivisia metaforia 3 kappaletta ja negatiivisia 7 kappaletta. Olemme koonneet metaforien määrät eri näkymissä alla olevaan taulukkoon (taulukko 3). Huomioitava on, että metaforien kokonaismäärä jaoteltuna näkymiin on suurempi kuin mitä tarinoiden yhteenlasketut metaforat (taulukko 3). Tämä johtuu siitä, että yhtä metaforaa on voitu käyttää niin johtamisen kuin asiakkaankin näkymässä, sillä metaforan merkitys ja asiayhteys on voinut linkittyä näihin molempiin näkymiin.

Metaforat ja niiden esiintymien näkymissä	Positiivisia metaforia (70)	Negatiivisia metaforia (101)	Metaforat yhteensä (171)
Johtamisen näkymä	46	52	98
Talouden näkymä	4	12	16
Organisaationmuutoksen prosessi näkymä	33	39	72
Asiakkaan näkymä	3	7	10
Yhteensä	86	110	171

TAULUKKO 3. Tutkimusaineiston metaforien määrät ja esiintyminen näkymissä.

Aineistomme perusteella voidaan todeta, että konventionaaliset eli tavanomaiset metaforat eivät riitä kuvaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota ja toimintaa. Eläytymiskertomuksissa vastaajat käyttivät huomattavan paljon luovia metaforia, jotka he itse vastaamistilanteessa tuottivat käytännön kontekstiin liittyen. Jotkut vastaajat loivat metaforia liittyen tuottamaansa teemaan, kuten esimerkiksi jääkiekkoon, tutkimusretkeilyyn ja orkesteriin.

Seuraavaksi jäsenämme kokonaisuudeksi näkymät, jotka nousivat teemoina esiin aineistosta: johtaminen, talous, organisaatiomuutoksen prosessi ja asiakkaan näkymä. Lisäksi pohdimme näkymiin liittyviä keskeisiä esimerkkimetaforia sekä metaforien perusteluja. Metaforien perusteluilla tarkoitamme kielellistä tulkintaa metaforista, asiaa kuvaavia adjektiiveja ja kielen samankaltaisia merkityksiä. Seuraavissa esimerkeissä metaforat on irrotettu muusta niitä ympäröivästä tekstistä. Metaforat on kuitenkin luokiteltu näkymiin niiden asiayhteyden ja merkityksen perusteella. Näin ollen olemme tutkijoina käyttäneet valtaa analysoinnissa niin, että vaikka joku metafora itsessään saattaisi näyttää kuuluvan johonkin toiseen näkymään, olemme tutkijoina sijoittaneet sen tiettyyn näkymään tai näkymiin sen asiayhteyden perusteella.

7.2 Johtamisen näkymä

Johtamisen näkymä koostuu 98 metaforasta, joiden avulla vastaajat ovat kuvanneet johtamisen erilaisia osa-alueita useasta eri näkökulmasta. Olemme ryhmitelleet metaforat seitsemään eri ryhmään: *johtaminen, johtamisen tunnusmerkit, uhkakuvia, arvot ja roolit, yhteistyö, organisaation tila ja tunnelma*. Taulukko ryhmistä ja niihin kuuluvista metaforista, metaforien perustelut sekä lukumäärät löytyvät liitteestä 2. Metaforien perusteluilla tarkoitamme konkreettista, sanoihin ja kieleen perustuvaa tulkintaamme metaforasta. Oletamme tulkintamme olevan samankaltainen kuin mahdollisilla muilla metaforien tulkitsijoilla, eli metaforien tulkinnat ovat ikään kuin universaaleja, kuitenkin omaan kulttuuriimme liittyviä. Olemme koonneet ryhmittäin esimerkit metaforista sekä lisänneet perustelut esimerkkien jälkeen.

7.2.1 Johtaminen

Johtaminen - ryhmän metaforissa käsitellään johdon ominaisuuksia ja tapaa toimia:

- johto on vahva kuin kallio

vastaaaja 30

- johto on toiminut kuin huono jääkiekkjoukkueen valmentaja

vastaaaja 29

Perustelut: Kallio kuvaa vakautta, vahvuutta, suuruutta ja jämääkkyyttä. Metafora jääkiekkjoukkueen valmentajasta kuvaa kokonaisuuden hallintaa, pelin eri osa-alueiden ja pelaajien eri tehtäväkenttien hallintaa.

Johtamisen ominaisuudet korostuvat aineistossa. Metaforat kuvaavat johdon vakauteen ja kokonaisuuden hallintaan liittyviä asioita, joita myös metaforien perustelut tukevat. Aineiston pohjalta nousee esiin vahvana yksi johtamisen nykypäivän vaatimuksista, jota Suomessa erityisesti Huttunen (1994) on tutkinut. Hän on tutkimustensa pohjalta analysoinut, mitä nykyorganisaation johtajalta vaaditaan, ja mitä ominaisuuksia johtajalla tulisi olla. Johtajan tulee osata yhdistää koko organisaation strategiakapasiteetti, pystyttävä ottamaan haltuun koko organisaation osaaminen sekä myös kehittää itseään ja opiskella johtajuutta. (Huttunen 1994, 155.) Johtamisen näkymään sijoittamiemme metaforien perusteella nämä ominaisuudet korostuvat myös tässä tutkimuksessa. Perusteluiden mukaan johdon tulee olla vakaa, vahva ja jämääkky sekä johtajan tulee hallita koko organisaation osaamiskenttä.

Johtamista verrataan eläytymiskertomuksissa myös jääkiekkjoukkueen valmentamiseen. Negatiivisessa eläytymistarinnassa metaforisesti todetaan, että johto toimii kuin huono jääkiekkjoukkueen valmentaja. Metaforan perusteluissa jääkiekkjoukkueen valmentajan tulee hallita monta asiaa samanaikaisesti, joukkueeseen kuuluu monta erilaista pelaajaa ja erilaisia rooleja. Tämä on mielestämme hyvä, kuvaava ja monipuolinen metafora johtamiselle. Johtajan tulee hallita koko johtamisalansa kenttä, siinä toimivat erilaiset työntekijät erilaisissa tehtävissä. Henkilöstöjohtaminen on yksi tulevaisuuden johtamisen

ratkaisevista tekijöistä. Olemme Juutin ja Vuorelan (2002, 11) tavoin tulleet aineistomme pohjalta siihen tulokseen, että henkilöstön osaaminen on yksi organisaation menestystekijöistä. Henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen avulla koko organisaation kilpailukyky paranee. Johtajan tehtävänä on hallita henkilöstön osaaminen ja kehittää sitä. Tulevaisuudessa organisaation kilpailukyvyn kannalta johtajalla on suuri rooli miten hän onnistuu tässä tehtävässä ja miten hän itse kehittyy johtajana. Eläytymiskertomuksista oli tulkittavissa, että sosiaalitoimen keskijohdon mukaan kentän haltuun ottaminen on haastava tehtävä organisaation muutostilanteessa. Tulkintamme mukaan tämä liittyy laajeneviin johtajuuden tehtäväalueisiin, jotka vaativat johtajalta lisää erilaisten osa-alueiden hallintaa. Aineiston perusteella keskijohto oli sitä mieltä, että uusi johtamisen tehtäväkenttä sisältää enemmän erilaisia johtamisen ulottuvuuksia, kuten voidaan tulkita jääkiekkjoukkueesta kertovassa metaforassa. Tulkintamme mukaan keskijohdon uudessa toimintakentässä pelaajat ovat lisääntymässä ja he edustavat useita eri ammattialoja. Johtajan tulee voida hallita monia eri ammatin edustajia, huolimatta siitä mikä koulutus hänellä itsellään on.

7.2.2 Johtamisen tunnusmerkit

Johtamisen tunnusmerkit -ryhmän metaforat sisälsivät johtajan ja johtamisen tunnusmerkkejä. Onnistuneeseen ja epäonnistuneeseen johtamiseen liittyviä asioita vastaajat kuvasivat muun muassa seuraavien metaforien avulla:

- johtaja on onnistuneesti koonnut rivinsä yhteen

vastaaja 16

- johtajien aivot eivät ole vedessä

vastaaja 27

Perustelut: Rivi kuvaa suoraa linjaa, jossa kaikki ovat samalla viivalla. Onnistunut rivien kokoaminen kuvaa johtajan hallintaa ja auktoriteettia sekä oman toiminta-alueen haltuunottoa. Kun johtajien aivot eivät ole vedessä, vene on paikallaan, eikä matka etene.

Johtamisen tunnusmerkit -ryhmän metaforissa ja niiden perusteluissa nousee esiin samankaltaisia ajatuksia kuin edellisessäkin johtamisen ryhmässä. Tässä ryhmässä erona edelliseen on se, että metaforien kautta käsitellään enemmän yksittäisen johtajan tunnusmerkkejä sekä johtamisen käytäntöjä. Metaforien perustelujen mukaan johtajan tulee olla johtamisen asiantuntija ja hänellä tulee olla johtamisen välineitä, joiden avulla hän saa koottua rivinsä yhteen. Analyysimme mukaan organisaation muutostilanne on tuonut epävarmuutta, jonka aikana työntekijät eivät ole pysyneet rivissä. Ehkä uteliaisuus tai epätietoisuus on aiheuttanut harha-askelia, jonka vuoksi rivi ei ole enää suora. Tämän vuoksi johtajan tulee kyetä haastavassakin tilanteessa kokoamaan rivinsä yhteen. Negatiivisessa metaforaesimerkissä kerrottiin johtajasta, joka yrittää soutaa veneellä vaikka aivot eivät ole vedessä. Tämä kuvaa mielestämme johtajuutta, jossa johtaja johtaa henkilöstöään ja organisaatiotaan tietämättä itsekään mihin pitäisi mennä. Tällöin johtamisen käytännöt ja johtamisen työvälineet ovat hukassa. Juuti ja Vuorela (2002) ovat analysoineet johtajan keskeistä roolia organisaatiossa. Heidän mukaansa johtajan tulee saada jokaisen voimavarat esille ja kehittää niitä jatkuvasti. Ennen kaikkea johtajan tulee jatkuvasti yhdessä työyhteisön ja sen jokaisen yksilön kanssa kirkastaa jokaisen perustehtävää, siihen liittyviä arvoja sekä organisaation tavoitetilaa. (Juuti & Vuorela 2002, 17–22.)

7.2.3 Uhkakuvia

Seuraavaksi analysoimme metaforaryhmää, joka sai nimekseen *uhkakuvia*. Tässä ryhmässä käsiteltiin erilaisia vaaroja/uhkakuvia, joita organisaatiomuutos voi tullessaan tuoda:

- toisella paremmat apajat, paremmat kortit

vastaaaja 25

Perustelut: Paremmilla apajilla saa paremman saaliin. Paremmilla korteilla voittaa pelin.

Tulkintamme mukaan tässä ryhmässä metaforien perusteluissa korostuu oikeudenmukaisuus ja pelko omasta tulevaisuudesta. Kaikki toivovat itselleen

oikeudenmukaista kohtelua sekä hyviä kortteja ja hyvää paikkaa uudessa organisaatiossa. Muutos on ilmiö, joka koskettaa kaikkia organisaatiossa toimivia sekä toimintaan sidoksissa olevia. Stenvall ja Virtanen (2007) korostavat, että muutoksessa organisaatio ja ihmisten toimintatavat muuttuvat. Tämän vuoksi johtamisen rooli on muutoksessa merkittävä, sillä muutokseen liittyy aina epävarmuustekijöitä enemmän kuin normaalin toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.) Tämä korostuu myös tässä tutkimusaineistossa, uhkakuvia -ryhmän metaforat kuvastavat juuri muutokseen liittyviä epävarmuustekijöitä.

7.2.4 Arvot, roolit

Arvot, roolit -ryhmässä metaforat käsittelivät johtajuutta työntekijän näkökulmasta, erilaisia rooleja sekä organisaation arvoja:

- miehistö ei näe sumun vuoksi kuka johtaa

vastaaja 9

- asioita ei arvosteta vain rahassa

vastaaja 6

- kantaa hedelmää

vastaaja 26

Perustelut: Sumu estää näkyvyyden ja heikentää kykyä suunnistaa merellä. Raha ei ole ainoa mittari asioiden arvostelussa. Kantaa hedelmä -metafora kuvaa kasvukauden hyvää tulosta. Sato on onnistunut.

Arvot, roolit -ryhmän metaforissa sekä niiden perusteluissa käsitellään johtajuutta muutostilanteessa työntekijän näkökulmasta. Metaforat kuvaavat myös organisaation arvomaailmaa ja arvoja. Metaforien perusteluissa nousee esiin, minkälaisia arvoja vastaajat vaalivat ja mitä arvoja heidän mukaansa tulisi organisaatiossa olla. Perustelujen pohjalta olemme analysoineet, että vastaajat ovat huolissaan johtajuudesta muutostilanteessa erityisesti työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Tulkintamme mukaan työntekijöitä

tulisi ottaa enemmän mukaan muutokseen, jotta he näkisivät sumusta huolimatta kuka johtaa. Luottamus muutostilanteeseen ja omaan rooliin kasvaa, kun työntekijät pääsevät myös itse suunnistamaan eli vaikuttamaan. Myös Juuti (2001) on esittänyt, että organisaation työntekijät tulisi ottaa mukaan muutostilanteeseen. Perustyöntekijöiden rooli muutoksessa on merkittävä. Muutoksessa johtajan tulisi kyetä johtamaan organisaatiota kohti ylempiä arvoja sekä myös kohottamaan työntekijöiden moraalista että eettistä tasoa. (Juuti 2001, 246–331.) Tutkimustulostemme analyysin perusteella voimme myös todeta, organisaatioissa ei arvosteta tai ei ainakaan haluta arvostaa pelkästään rahaa. Sosiaalitoimen keskijohto haluaa uskoa, että menestyksekkäs organisaatio koostuu myös arvoista ja eettisistä valinnoista.

Sosiaalitoimen johtamisen erityisyys nousi esiin muun muassa vastauksissa, joissa pohdittiin asiakkaan asemaa vaativassa muutostilanteessa. Vastauksissa peräänkuulutettiin eettisesti kestävää toimintaa; asioita ei saisi mitata vain rahassa ja palveluiden tulisi olla asiakkaille helposti saatavilla. Sosiaalitoimen keskijohto työskentelee haastavissa olosuhteissa, asiakkaan ja ylemmän johdon välissä, jolloin eettiset paineet kohdistuvat nimenomaan keskijohtoon.

7.2.5 Yhteistyö

Yhteistyö -ryhmässä metaforissa sisältönä oli yhteistyön ja vaikuttamisen sekä osallistumisen tärkeys:

- puhalletaan yhteen hiileen

vastaaja 14

- seilaa avomerellä sumussa suunnistuskyvyttömänä

vastaaja 9

Perustelut: Yhteen hiileen puhaltaminen mahdollistaa tulen syntymisen. Jos kaikki puhaltavat eri suuntiin, ei voimaa tulen syntymiseen synny riittävästi. Sumu estää näkyvyyden ja heikentää kykyä suunnistaa merellä.

Yhteistyö -ryhmä tarkastelee johtamista muutostilanteessa lähes samasta näkökulmasta kuin edellisen ryhmän metaforat. Erona edellisiin ryhmiin kuitenkin on, että aineistossa esiintyvissä metaforissa on kuvattu yhteistyön merkitystä toiminnan, koko työyhteisön tai organisaation kannalta eikä niinkään yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Meri-aiheinen teema metaforissa jatkuu ja metaforat kuvaavat johtamista sekä onnistuneessa että epäonnistuneessa muutostilanteessa. Metaforien perusteluissa yhdeksi tärkeimmäksi muutostilanteeseen liittyväksi tekijäksi nousee yhteistyö ja osallisuus.

Kuten aikaisemmin olemme todenneet, myös Kotter (1994) korostaa työntekijöiden osallisuuden, yhteistyön ja muutosprosessissa mukana olon merkitystä onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi. Kotter painottaa johtajan merkittävää roolia ja hän ohjaa johtajia antamaan palautetta henkilöstölle muutoksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Yhteistyön tekeminen verkostoissa, sidosryhmissä, eri organisaatioiden kesken sekä henkilöstön kanssa on ensiarvoisen tärkeää sosiaalitoimen johtamisessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31). Myös Virtanen & Stenvall (2010) nostavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön organisaatiossa ja henkilöstön kanssa keskeiseksi johtamisen vaatimukseksi etenkin organisaation muutostilanteessa. Yhteistyön nouseminen merkitykselliseksi aineistostamme ei ole yllättävää, vaan pikemminkin itsestään selvää. Etenkin sosiaalitoimen johtamisessa yhteistyötaitojen merkitys korostuu niin henkilöstön, sidosryhmien kuin asiakkaidenkin keskuudessa.

7.2.6 Organisaation tila

Seuraavassa ryhmässä metaforat käsittelevät *organisaation tilaa*. Tämä ryhmä sai nimekseen organisaation tila, josta esittelemme kaksi seuraavaa esimerkkimetaforaa:

- kivuton muutos

vastaaaja 18

- mitä useampi kokki, sen pahempi soppa

vastaaaja 13

Perustelut: Kivuton muutos ei tunnu pahalta, on harmiton. Muutos kuitenkin tapahtuu. Kun moni kokki hääää saman sopan kimpussa, eivät he ole tietoisia toistensa tekemisistä ja soppaan laitetuista mausteista. Sopasta tulee todennäköisesti epäonnistunut.

Organisaation tila -ryhmä käsittelee muutostilannetta organisaation näkökulmasta. Metaforat kuvaavat organisaation tilaa ja esimerkkeinä toimivat metaforat sekä niiden perustelut ovat toistensa vastakohtia. Esimerkeistä toinen kuvaa hallittua muutosjohtamista ja toinen epäonnistunutta muutosjohtamista. Mattilan (2007) tutkimustulosten analysointi onnistuneista muutoksen avaintekijöistä tukee omia havaintojamme ja tutkimustuloksia. Mattila korostaa, että muutoksen onnistumisen edellytyksenä on hyvän pohjatyön tekeminen sekä muutoksen eteneminen hallittuna. Hän mukaansa onnistuneen muutoksen avaintekijät ovat perustan luominen, muutoksen käynnistäminen, muutoksen eteneminen hallitusti sekä toiminnan vakiinnuttaminen. (Mattila 2007, 131–201.) Mattilan analysoimat onnistuneen muutoksen avaintekijät sisältävät myös Kotterin (1994) kahdeksanvaiheisessa mallissa esiintyvät asiat. Voimme yhtyä näihin edellä mainittuihin onnistuneen muutoksen avaintekijöihin myös käsillä olevan aineiston perusteella. Tulkitsemme, että muutostilanteessa olevat haluavat edetä rauhassa tietäen mitä tapahtuu tai vaaditaan seuraavaksi. Toisin sanoen, pitää tietää mistä aineksista keitto syntyy ja mitä keittoon lisätään milläkin hetkellä. Palveluja ja niiden saamisen kriteerejä muutetaan jatkuvasti, kun organisaatioissa yritetään prosessoida palveluketjuja tuloksellisiksi ja tehokkaiksi. Tällöin usein työskentelyn arvoperusta ja työn toivotun tuloksen analysointi jää ohueksi, kuten myös Kotterin ja Mattilan analysoimat onnistuneen muutoksen avaintekijät suhteessa kriittiseen reflektioon ja oppivaan organisaatioon.

7.2.7 Tunnelma

Tunnelma-ryhmän metaforat sisälsivät organisaatiomuutosta kuvaavia yleistunnelmaan ja viihtyvyyteen liittyviä asioita. Esimerkkeinä esittelemme seuraavat metaforat:

- pelon pilvet ovat kaikonnet ja aurinko paistaa

vastaaja 10

- kaikki innostuneita kuin puput keväthangella

vastaaja 28

- naama nurin aiemmin, nyt uusi minä

vastaaja 10

- kuherruskuukauden jälkeen huomattiin että kaikki muumit eivät ole laaksossa

vastaaja 27

Perustelut: Pelon pilvien kaikotessa ilma muuttuu synkäksi valoisaksi. ”Puput keväthangilla” kuvaa intoa ja huolettomuutta keväällä, kun odotettu kesä on edessä. Naama nurin kuvaa onnetonta ilmettä, uusi minä muuttanutta olemusta ja ajattelutapaa. Kuherruskuukaudella kuvataan häiden jälkeistä onnea ja autuutta. Kun kaikki muumit eivät ole laaksossa, joku muumeista puuttuu. Satu muumeista ei ole tuolloin kokonainen.

Tunnelma -ryhmän metaforat kuvaavat pääosin aikaa, jolloin organisaatiomuutos on jo ohi ja tuloksena on onnistunut lopputulos. Metaforien perusteluissa korostuu, kuinka muutos on koetellut, mutta siitä on selvitty yhdessä. Metaforien perusteluista nousevan tulkinnan mukaan voimme jäsentää, että organisaatio on yhdessä selvinnyt tästä muutoksesta. Tutkimuksemme viitekehyksessä organisaation oppimista ja kypsymistä uuteen tilanteeseen kuvaa oppivan organisaation käsite. Aineistomme perusteella muutoksesta on selvitty kasvamalla ja kehittymällä oppivaksi organisaatioksi. Saralan ja Saralan (1997, 41–64) mukaan oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat organisaation kehittyminen, muuntautumiskyky tarpeen vaatiessa, organisaation henkilöstön oppiminen ja kehittäminen sekä organisaation kyky luoda omaa tulevaisuuttaan. Myös Shaw (2004) korostaa oppivan organisaation kykyä muuntautua, uudistaa itseään ja myös arvioida omaa toimintaansa kriittisesti (Gould & Baldwin 2004, 119). Aineiston pohjalta pohdimme, onko oppivaksi organisaatioksi kehittyminen keino saavuttaa onnistunut lopputulos muutosprosessissa, voiko keinoja olla myös muita? Ehkä perustellumpaa on ajatella niin, että oppivan organisaation lähtökohtana ovat organisaation muutokset, niihin sopeutuminen ja kriittinen reflektio?

7.2.8 Yhteenvetoa

Tutkimusaineistomme tulkinnan perusteella keskijohto kokee henkilöstön roolin korostuvan muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän lisäksi keskijohto näkee, että johtamisella on suuri merkitys muutoksen onnistuneeseen lopputulokseen. Tulkintamme mukaan aineistossa korostuu oppivan organisaation tunnusmerkit välineinä muutoksen onnistumiseen. Muutoksen onnistuminen ei siis näkemyksemme mukaan suoranaisesti edellytä oppivaa organisaatiota, mutta oppiva organisaatio on hyvä lähtökohta ja toimintaympäristö myös organisatorisille muutoksille. Aineistossa korostuu erityisesti osaamisen johtaminen, mihin yhtenä osatekijänä liittyy henkilöstön oppiminen ja kehittäminen. Tämän lisäksi organisaation muuntautumiskyky ja kehittyminen nousee esiin. Keskijohdon näkemyksen mukaan ”organisaatiokarttaa tutkailemalla päästään yhdessä perille”, toisin sanoen on oltava valmis myrskyihin ja karikoihin, mutta yhdessä niistä selvittää ja näin päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Tämä vaatii luonnollisesti johtamisen osaamista sekä koko organisaation osallistumista muutostyöhön. Oppivaksi organisaatioksi kehittymistä voidaan mielestämme pitää yhtenä merkittävänä osatekijänä onnistuneen muutosprosessin saavuttamiseen. Toisena tärkeänä osatekijänä onnistuneen muutoksen lopputulokseen näemme johtamisen. Keskijohto on määritellyt johtajuuden kuvaa ja johtamisen ulottuvuuksia, jotka heidän näkökulmastaan ovat tärkeitä muutoksessa. Aineistomme mukaan onnistunut johtaminen korostuu monista eri tekijöistä: osaamisen-, henkilöstön- ja taloudenjohtamisen taidoista.

Ryhmät metaforin mukaan	Metaforien määrä	Tulkinta	Johtopäätös	Metaforat yhteensä
Johtaminen	11	ominaisuuksia, innoittaminen, uhkia, pelkoja	Hyvä johtajuus	38
Johtamisen tunnusmerkit	27			
Uhkakuvia	10	tulevaisuus, osallistuminen, vaikuttaminen	Vuorovaikutus	23
Arvot, roolit	13			
Yhteistyö	14	yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, oikeudenmukaisuus	Osallisuus	14
Organisaation tila	17	muutoksen vaiheet, haasteet, sujuvuus	Oppiva organisaatio	23
Tunnelma	6			
Yhteensä	98			98

TAULUKKO 5. Johtamisen näkymä.

Olemme koonneet yhteenvedon johtamisen näkymästä. Yllä olevasta taulukosta 5 näkyy johtamisen näkymän eri ryhmät, metaforien lukumäärät sekä niiden merkitykset että johtopäätökset. Johtamisen näkymässä aineiston tulkinnan perusteella nousivat esiin hyvä johtajuus, vuorovaikutus, osallisuus sekä oppiva organisaatio (taulukko 5). Kuten aikaisemminkin olemme todenneet, hyvän johtajuuden määritelmää tarkasteltaessa on syytä huomioida johtamisen kehittyminen ja historia. Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan organisaatiomuutoksellakin on oma historiansa ja yhä enenevässä määrin organisaatiotutkimus ottaa huomioon myös käyttäytymistieteellisen näkökulman. Muutos lähtee organisaation tarpeista uudistua ja kehittää toimintaansa. Ihminen ei kuitenkaan ole kone, joka toimii kuten johto määrää. (Juuti & Vuorela 2002, 32–36) Käytännössä muutostarpeet syntyvät yleensä tarpeista kehittyä ja pysyä mukana kilpailussa. Kuitenkin muutoksen alkuvoimana tulisi olla asiakkaiden tarpeet ja työntekijöiden näkemys siitä, kuinka ja miten toimintaa tulisi kehittää. Tämä myös

vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että he saavat olla osallisena suunnittelemassa toimintaa.

Yhteiskunnan muuttuessa jatkuvasti voi olla vaikeaa erottaa, mikä on normaaliin organisaatiotoimintaan kuuluvaa kehittämistä ja mikä todellista muutosta. Toisaalta on itsestään selvää, että muutoksen johtaminen on olennainen osa kaikkea yhteiskunnassamme toteutuvaa johtamistyötä. Olemme jo aikaisemminkin kyseenalaistaneet muutosjohtamisen erillisenä johtamisoppina. Aineistomme pohjalta näkemyksemme on vahvistunut; lähes aina muutoksen johtaminen on osa johtamistyötä ja oppivassa organisaatiossa lähtökohtana on, että toiminnan kehittyminen vaatii aina muutosta. Näin ollen muutosjohtamisen korostaminen erillisenä osaamis- tai vaatimusalueena ei ole perusteltua, vaan hyvä johtaminen ja johtajuus pitää aina sisällään kyvyn johtaa myös muutoksia. On tärkeää myös pohtia, voidaanko toiminnan kehittämistyöhön liittyvää muutosta ja organisaatiomuutosta ylipäättään tarkastella rinnakkain ja ovatko johtamisen haasteet niissä samanlaisia. Näkemyksemme mukaan johtamisen elementit ovat pääosin samanlaisia molemmissa muutostilanteissa, mutta painopisteet voivat vaihdella.

Juuti ja Vuorela (2009) pitävät ilmeisenä, että organisaatio- ja johtajuusopit ovat tulleet jäädäkseen. Heidän mukaansa organisaatiot perustelevat toimintaansa rationaalisin tehokkuusperiaattein, joten uudistusten takana olevat ajatukset hyväksytään samalla. Uudistuksissa toimijana olevan organisaation johdon tehtävänä on pitää organisaatio ”pelissä mukana” ja seurata alan kehitystä. Siksi Juutin ja Vuorelan mukaan ei olekaan ihme, että johto menee uusimpien muotivirtausten mukana. (Juuti & Vuorela 2009, 53.) Nähdäksemme olisi hyvä välillä pysähtyä pohtimaan näiden muoti-ilmiöiden pitkäkestoisia seurauksia: onko tämä muoti hyväksi organisaatiolle, sen työntekijöille tai asiakkaille? Muutosvaatimukset ovat synnyttäneet yhteiskuntaan muutoskonsultteja, jotka auttavat organisaatioita ”kehittymään”. Mielestämme konsulteilla ja niiden ostamisella muutostilanteen luotseiksi on sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvinä puolina näemme konsulttien mahdolliset uudet ja tuoreet näkökulmat ja ideat, joille syvällä organisaatiossa työskentelevät ovat ehkä jo sokeutuneet. Huonoiksi puoliksi voitaisiin mainita

konsulttien ulkopuolisuus; heillä ei ole organisaation paikallistuntemusta tai kosketuspintaa ruohonjuuritasoon. Tämä saattaa johtaa siihen, että uudet konsultin luomat kehittämisen mallit eivät nojaa organisaation lähtötilanteeseen tai todelliseen tarpeeseen.

Sinkkonen-Tolpin ja Niirasen mukaan johtamisosaamisen kehittäminen ja johtamisen arvostaminen on vaarassa hiipua hallinnollisten tai asiantuntijaosaamisen painotusten taakse. Heidän mukaansa asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä mm. johtamisen merkityksen vähättely esimerkiksi sosiaalityössä. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 64.) Sosiaalialan johtajuudessa Niirasen ym. mukaan kuitenkin korostuu poliittinen tulosvastuu, lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus, asiakaslähtöisyys ja toiminnan läpinäkyvyys. (Niiranen ym. 2010, 13–22.) Näemme sosiaalialan johtamisen vähättelyn vaarana sosiaalityön ammatillisuuden ja osaamisen kehittymiselle. Osaava johtaja mahdollistaa oppivan organisaation syntymisen ja säilymisen sekä voi vahvistaa sosiaalityön osaamista ja henkilöstön kriittistä reflektiota. Kun sosiaalityön vaatimukset asiakaskentällä kasvavat, tulee myös sosiaalityön johtamiselle asetettujen vaatimusten kasvaa.

7.3 Talouden näkymä

Talouden näkymä koostuu 16 metaforasta, jossa olemme ryhmitelleet metaforat neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat *talousoingelmat*, *tulevaisuus/haasteet*, *resurssit ja asenne*. Taulukko ryhmistä ja niihin kuuluvista metaforista, metaforien perustelut sekä lukumäärät on koottu liitteeseen 3. Talouden näkymässä metaforat kertovat otsikon mukaisesti organisaation rahatilanteesta, siihen liittyvistä haasteista sekä mahdollisista uhkatekijöistä. Talouden näkymän metaforat painottuvat lähinnä epäonnistuneeseen johtamiseen.

7.3.1 Talousongelmat

Talousongelmat -ryhmän metaforissa on mainintoja rahan riittävydestä sekä mahdollisista uhkatekijöistä:

- peruskunnat ahtaalla

vastaaja 1

- veronmaksajien kestävyys koetuksella

vastaaja 1

Perustelut: Ahtaus kuvaa epämukavuutta ja tilaa, jossa on vaikea liikkua. Veronmaksajien kestävyys kuvaa tilannetta, jossa veronmaksajia koetellaan, he kestävät vielä, mutta paine on kova ja tilanne on kärjistymässä ja etenee koko ajan.

Talous- ja tulosjohtaminen ja niiden haasteet heijastuvat tämän ryhmän metaforiin sekä metaforien perusteluiden analyysiin. Yhteiskunnan taloudellisen ahdingon myötä talouden tasapainotus on avainsana. Yllätyimme siitä, että kokonaisuudessaan talouden näkymä jäi suppeaksi muihin näkymiin verrattuna. Talouden näkymästä on kuitenkin erotettavissa talousjohtaminen ja sen haasteet, kuten tässä talousongelma -ryhmän metaforista voi tulkita. Odotimme, että talouden asettamat reunaehdot olisivat tulleet vahvasti esiin sosiaalitoimen keskijohdon eläytymiskertomuksissa. Mistä teeman vähyys vastauksissa kertoo? Eikö sosiaalitoimen keskijohto ole kyynistynyt tehokkuusvaatimusten ja eurojen laskennan paineessa? Ehkä sosiaalitoimen keskijohdolla on toiveikkuutta tulevaisuuden suhteen? Ehkä sosiaalitoimen perusajatus ihmisten auttamisesta kytee edelleen johtajien mielissä?

Talousjohtaminen liitetään usein tulosjohtamiseen. Viitala (2006) korostaa tulosjohtamisen olevan yksi kokonaisvaltaisemmista organisaation kehittämisen avaintekijöistä. Hänen mukaansa tulosjohtaminen käsittää eri tavoitteiden saavuttamisen tietyllä aikavälillä tiettyjen resurssien puitteissa sekä näiden tavoitteiden arvioimisen. (Viitala 2006, 20–30.) Tulosjohtaminen on suurelta osin myös talousjohtamista. Johtajan työ koostuu koko organisaatiokentän osaamisen hallinnasta ja varsinkin sosiaalialalla tietyssä budjetissa

pysymisestä. On haastavaa yhdistää alimitoitettut budjetit ja sosiaalitoimen lakisääteiset palvelut. Sosiaalitoimen johtajan tulee voida tarjota asiakkaiden tarvitsemat palvelut olemassa olevilla resursseilla laadusta tinkimättä. Tulos- ja laatujohtaminen liitetään usein yhteen. Onko laatu vain budjetissa pysymistä? Aineistomme mukaan tulosjohtaminen ja talouden asettamat reunaehdot nähdään lähinnä toimintaa rajoittavana tekijänä, ja laatu ikään kuin sen vastakohtana. Pidämmekin tärkeänä laatujohtamisen käsittämistä enemmän inhimillisestä toiminnasta syntyvänä laatuina kuin tietyissä tavoitteissa ja mittareissa pysymisenä (ks. esimerkiksi Juuti 2001, 246–331).

7.3.2 Haasteet

Haasteet -ryhmän metaforissa sisältönä oli uhkakuvia tulevaisuudesta, kun rahat eivät riitä:

- huoli huomisesta

vastaaja 27

- ei nähneet metsää puilta

vastaaja 27

Perustelut: Epävarmuus ja huoli huomiseen liittyen. Jos metsää ei näe puilta, näkee vain yksittäiset puut ilman että ymmärtää puiden muodostavan kokonaisuutena metsän.

Näkemyksemme mukaan tämän ryhmän metaforissa ja metaforien perusteluissa on kysymys talousjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta. Huoli huomisesta lienee muutostilanteessa jokaisen mielessä. Aineistosta nousee kuitenkin esiin myös muita seikkoja, joita tulisi vastaajien mukaan ottaa huomioon. Tulkintamme mukaan tärkeää on talouden suunnittelun kokonaisuus; taloussuunnittelu on muutakin kuin numerot ja taloussäästöt. Sosiaalialalla asiakkaiden yksilöllisyys ja ihmisten erilaisuus korostuvat; ne toimivat sosiaalialan perustana ja oikeutuksena. Tämä koskee myös henkilöstöä. Johtajan tulisi huomioida myös henkilöstönsä erilaisuus, ottaa huomioon osaamisalueet ja toimia sen mukaisesti. Kuten esimerkkinä oleva metafora (*ei nähneet metsää puilta*) korostaa, että jokainen metsän puu tulisi nähdä omana yksilönään. Henkilöstöjohtamisen osaaminen on

yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Myös Nikkilä ja Paasivaara (2007, 73) ovat todenneet menestyvän organisaation takana olevan osaavan henkilöstön. Vuorovaikutuksellinen johtaminen huomioi henkilöstön tuomat viestit asiakaskentältä. Säästö tietystä kohteesta voi aiheuttaa kuluja toiseen kohteeseen. Näin ollen onnistuneessa talousjohtamisessa korostuu kokonaisuuden hallinta ja sosiaalitoimen johtamisessa erityisesti asiakkaiden näkökulma.

7.3.3 Resurssit

Seuraavaksi aineistosta nousi esille metaforia, jotka saivat nimekseen *resurssit* -ryhmä. Tässä ryhmässä metaforat käsittelivät uhkakuvia, joita organisaatiomuutos voi tullessaan tuoda talouden ollessa ahtaalla, kuten:

- hallintoa karsittu

vastaaaja 1

Perustelut: Karsiminen kuvaa vähentämistä.

Aineistosta nousee esiin huoli siitä, että sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistyessä tämän muutosprosessin tarkoituksena on vähentää menoja ja supistaa toimintaa. Resurssit -ryhmän esimerkkimetaforassa tämä käy hyvin ilmi, kun vastaaaja näkee, että organisaatiomuutoksen myötä hallintoa on karsittu. Tämä kuvastaa suurelta osin trendiä julkishallinnossa. Taloudellisessa ahdinkotilanteessa kunnat supistavat toimintaansa, eivät palkkaa uusia työntekijöitä ja yhä useammin yhdellä ihmisellä on hallittavanaan monta osa-aluetta. Niirasen ym. (2010, 77) mukaan tämä on erittäin tunnistettavissa oleva piirre: julkisella sektorilla odotetaan yhä enemmän monialaista osaamista ja omaa erityisosaamista niin, että johtaja pystyy hallitsemaan yhä laajempia kokonaisuuksia.

7.3.4 Asenne

Viimeisessä talouden näkymään liittyvässä jäsenyksessä eli *asenne* -ryhmässä metaforat käsittelivät organisaation tilannetta ja asennetta liittyen onnistuneeseen lopputulokseen:

- yhteen hiileen puhaltaminen

vastaaja 12

Perustelut: Yhteen hiileen puhaltaminen mahdollistaa tulen syttymisen. Jos kaikki puhaltavat eri suuntiin, ei voimaa tulen syttymiseen synny riittävästi.

Asenne -ryhmän metaforien perusteluissa huomio kiinnittyy muutosprosessin yhteistyöhön. Näyttää siltä, että halu tehdä yhteistyötä on merkityksellisempää kuin kyky tehdä yhteistyötä. Tämän vuoksi asenne –sana kuvaa ryhmää hyvin. Olemme aikaisemmin esitelleet Stenvallin ja Virtasen (2007, 12) tutkimusta, jossa he ovat nostaneet esiin kolme teesiä muutosjohtajuuteen liittyen. He korostavat kriittisen reflektion, avoimen kommunikaation ja tiedon merkitystä onnistuneessa muutosprosessissa. Tutkimuksemme tulokset näyttävät olevan samassa linjassa Stenvallin ja Virtasen (mt.) tulosten kanssa, sillä aineistomme mukaan onnistuneeseen lopputulokseen vaikuttavat yhtenäiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen. Mielestämme tässä korostuu avoin keskustelu ja yhteiset päätökset.

Myös informaation merkitys korostuu aineistossa erityisesti tiedon jakamiseen liittyen. Voidaan olettaa, että yhteen hiileen puhaltaminen onnistuu silloin, kun kaikki tietävät ”missä se hiili on”. Toisin sanoen kaikilla on tarvittava informaatio asiasta. Stenvall ja Virtanen (2007) ovat tulleet omien tutkimustulostensa pohjalta siihen tulokseen, että informaation merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa. He ovat analysoineet, että viestinnän toteutuminen on yksi olennaisimmista ominaisuuksista muutosprosessin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Heidän mukaansa ei riitä, että muutoksesta tiedottaa, vaan muutosta koskevaa tietoa pitää muokata, jäsentää ja tuottaa. Tämä tuo muutoksen, sen perusteet ja toteuttamismetodit lähemmäs henkilöstöä ja henkilöstö näin ollen ymmärtää muutosta ja sen syitä paremmin. (Mt., 64.)

7.3.5 Yhteenvetoa

Olemme koonneet seuraavaan taulukkoon (taulukko 6) talouden näkymästä nousseen informaation. Metaforaryhmien, niiden merkitysten ja tulkinnan kautta olemme nostaneet talouden näkymän keskeisiksi asioiksi talouden vaikutuksen, resurssien riittävyyden sekä yhteistyön merkityksen.

Ryhmät metaforien mukaan	Metaforien määrä	Tulkinta	Johtopäätös	Metaforat yhteensä
Talousongelmat	7	huoli huomisesta,	Talouden	11
Haasteet	4	vaikeudet, tulevaisuus	vaikutus	
Resurssit	2	töiden paljous, riittämättömyyden tuntu	Resurssien riittävyys	2
Asenne	3	yhteiseen hiileen puhaltaminen, yhteistyö	Yhteistyön merkitys	3
Yhteensä	16			16

TAULUKKO 6. Talouden näkymä.

Talouden näkymän metaforien tulkinnasta nousivat esiin talouden vaikutus, resurssien riittävyys sekä yhteistyön merkitys. Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida myös ympäristön tarjoamien resurssien rajallisuus suhteessa koko organisaation toimintaan. Resurssien vähentyessä johtamisessa korostuu yhä enemmän ekologinen ote, jossa johtajan tulee huomioida ympäristön resurssien lisäksi myös henkilöstön hyvinvointi. (Seeck 2008, 293.) Sosiaalialalla vähenevät resurssit ja talouden negatiiviset vaikutukset näkyvät organisaation toiminnassa jo nyt. Säästöihin pyritään toimintoja yhdistämällä ja kehittämällä. Yksi haaste tulee olemaan uusien toimintamallien kehittäminen, yhteistyön lisääminen ja se, minkälaisin keinoin tällä saadaan lisää resurssia väestön ikääntyessä. Kuinka sosiaalialalla tulevaisuudessa resurssia mitataan? Onko olemassa laadun mittareita, jotka voisivat kertoa todellisen tilanteen?

Tärkeää on, kuten Pekka Kuuselakin (2007) toteaa, että tuloksellisuus pitää osata nimenomaan mitata oikeilla mittareilla ja arvioinnin näkökulmasta. Hänen mukaansa tuloksellisuus ja arviointi ovat niin moniulotteisia käsitteitä, joka tulisi ottaa huomioon. Hänen mukaansa julkisella sektorilla on aiemmin liiaksi katsottu tuloksellisuusarvioinnissa pelkästään talouteen ja numeroihin. Nyt tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös muihin tekijöihin. Enemmän tulisi kiinnittää huomiota myös arviointiin sekä tuloksellisuuden, tehokkuuden että laadun osalta. Lisäksi Kuusela korostaa erilaisia tuloksellisuuden malleja ja nostaakin esiin Kaplanin ja Nortontin nelikulotteisen mallin, jossa tuloksellisuus nähdään taloudellisen vaikuttavuuden, palvelujen laadun, henkilöstön innovatiivisuuden sekä sisäisten prosessien sujuvuuden moniulotteisena arviointi kokonaisuutena. (Kuusela 2007, 48–49). Tämä mielestämme osoittaa sen, että tuloksellisuus ei ole vain taloudellisuutta, vaan se tulisi nähdä paljon laajemmin. Yhteiskunnallisessa keskustelussa päättäjien tasolla näin ei vielä mielestämme nähdä. Tämän uuden näkökulman myötä voitaisiin tarkastella sosiaalialaa uudestaan ja nähdä ennaltaehkäisevän työn paikat ja mahdollisuudet.

7.4 Organisaatiomuutoksen prosessi -näkökulma

Organisaatiomuutoksen prosessi -näkökulma koostuu 72 metaforasta, joilla eläytymistarinoissa on kuvattu organisaatiota ja organisaation muutosprosessia niin yleisesti kuin johtajuuden ja työntekijöidenkin näkökulmasta. Näkökulman ryhmät saivat nimekseen *taivas, uudet nuotit, matka, miehistö sumussa, yhtä köyhtä ja reitit navigaattorissa*. Taulukko ryhmistä ja niihin kuuluvista metaforista, metaforien perustelut sekä lukumäärät ovat liitteessä 4.

7.4.1 Taivas

Valo- ja aurinko -metaforat korostuivat organisaation yleistä tunnelmaa kuvaavina kielikuvina. Tämä ryhmä sai nimekseen *taivas*. Ryhmässä 10 metaforasta 9 oli positiivisissa tarinoissa; valo ja aurinko koetaan siis positiivisinä ja mielihyvään liittyvinä kielikuvina. Taivas -ryhmän metaforaesimerkit:

- aurinko loistaa joka suuntaan tasaisesti

vastaaaja 2

- aurinko paistaa täydeltä terältä

vastaaaja 10

- pelon pilvet ovat kaikonneet

vastaaaja 10

Perustelut: Aurinko kuvaa lämmintä ja valoisa, tasapuolista valonlähdettä kaikille. Pelon pilvet ovat väistyneet, sää on selkeytynyt. Pelon pilvet kuvaavat painostavaa ja tummaa säätä.

Taivas ryhmän metaforien perusteluissa nousee esiin valon jakautuminen kaikille tasapuolisesti. Aurinkoinen tunnelma edistää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Myös toinen esimerkki kuvastaa sitä, kuinka pelon pilvet ovat kaikonneet ja nyt taivas on yhtä selkeä kaikille. Tulkintamme mukaan muutostilanteessa odotetaan tasapuolista, oikeudenmukaista muutosjohtamista, jossa huomioidaan erityisesti henkilöstö. Sosiaalialan eettisen johtamisen määritelmä koostuu kaikista näistä, mutta lisäksi siihen sisältyy arvoja, jotka muodostavat sosiaalialan ytimen; ihmisarvo ja sen kunnioittaminen, elämänhallinta ja itsenäisyys sekä yksityisyyden suojaaminen ja osallisuus (Arki, arvot, elämä ja etiikka 2005).

7.4.2 Uudet nuotit

Uudet nuotit –ryhmän metaforat kuvaavat uuden organisaation tilaa ja kulttuuria. Tämän ryhmän metaforia oli määrällisesti paljon, ja metaforat jakautuivat suhteellisen tasaisesti negatiivisiin ja positiivisiin tarinoihin.

- nuotit hajallaan, numerointi puuttui

vastaaja 9

- uudet tuulet

vastaaja 10

- juoksee kuin vettä valakiaa

vastaaja 20

Perustelut: Kun nuotit ovat hajallaan ja numerointi puuttuu, ei soittaja tiedä, miten sävelmä etenee ja missä järjestyksessä nuotit pitää soittaa. Uudet tuulet kuvaavat raikkautta. Juoksee kuin vettä valakiaa kuvaa veden vaivatonta valumista, ilman pumppaamista ja ponnisteluja.

Uudet nuotit -ryhmässä metaforat kuvaavat uuden organisaation tilaa ja kulttuuria sekä onnistuneen että epäonnistuneen muutosprosessin seurauksena. Metaforien perusteluista voidaan nostaa esiin yhteisenä tekijänä suunnitelmallisuus, sillä esimerkkinä toimivan metaforan musiikki-aihe kuvastaa tätä. Sävelmä etenee tiettyjen nuottien mukaan, jotka muodostavat kuuntelijalleen miellyttävän, loogisesti etenevän kokonaisuuden. Tutkimustulostemme mukaan myös organisaatiomuutoksessa tarvitaan suunnitelmallisuutta. Stenvall ja Virtanen (2007, 47) ovat päätyneet omissa tutkimuksissaan samaan tulokseen. Heidän mukaansa muutos tulee suunnitella etukäteen harkiten ja miettien mitä tällä muutoksella tavoitellaan. Heidän mukaansa johtajalla on tässä tärkeä rooli. Johtajan tulee huomioida koko organisaation etu muutostilanteessa ja tarkentaa sitä koko organisaatiolle. Voimme yhtyä heidän pohdintaansa siitä, että johtajan tärkein tehtävä organisaatiossa on kehittää sitä tasapuolisesti koko organisaation etu huomioiden. Aineistosta nousee erityisesti hyvän johtajuuden määritelmiä, joissa korostuu tasapuolinen johtaminen sekä oikeudenmukaisuus.

7.4.3 Matka

Matka -ryhmän metaforat kuvaavat organisaation muutosprosessia. Merkittävää on, että suurin osa tämän ryhmän metaforista kuvasi nimenomaan matkaa, polkua tai tietä, jonka varrella on ollut haasteita, mutta niistä on selvitty, ja lopulta asiat ovat hyvin. Esimerkkinä esittelemme seuraavat metaforat:

- kahden toimintakulttuurin yhdistäminen on ollut haastava polku
vastaaja 1
- vaikea pihtisynnytys – äiti ja lapsi voivat hyvin
vastaaja 26
- meillä on täällä organisaatiomerikartta, kohta ollaan perillä
vastaaja 9

Perustelut: Polku kuvaa mutkittelevaa ja vielä valmisteilla olevaa reittiä. Vaikea pihtisynnytys kuvaa tuskaa; on jouduttu turvautumaan koviinkin otteisiin, jotta lapsi on saatu syntymään. Synnytys on ollut vaikea. Organisaatiomerikarttaa voi olla vaikea tulkita, mutta se auttaa löytämään perille. Kartan olemassaolo on tärkeä perille pääsemisen kannalta.

Tämän ryhmän metaforissa kuvastuu muutoksen läpikäyminen ja organisaation kulkema matka muutoksen tarpeen tunnistamisesta suunnitteluun ja sen toteutumiseen saakka. Tulkintamme mukaan prosessi on mainio esimerkki tämän päivän yhteiskunnan tilanteesta. Prosessin avulla voidaan määritellä yksityiskohtaisemmin prosessin eri vaiheet, joissa korostuvat erilaiset asiat. Organisaation tulisi olla tietoinen tulevasta ja siitä mihin ollaan menossa. Metaforaesimerkit kuvastavat ääripäitä: toisessa on kartta jota pystyy lukemaan, toisessa muutos on ollut haastavaa - jopa vaikeaa. Laineen (2007, 45) mukaan oppivan organisaation määritelmänä voidaan käyttää sitä, että organisaatio ymmärtää oppimisen olevan jokapäiväistä oppimista työhön tai työtilanteisiin liittyen. Tämä nousee esiin myös tutkimusaineistosta. Aineiston mukaan organisaatiomerikartan avulla löydetään perille kunhan vain työvälitteet ja -menetelmät ovat kunnossa. Yhteistyön merkitys myrskyssä korostuu – siitä selvittää, kunhan tavoite ja päämäärä ovat selvät.

7.4.4 Miehistö sumussa

Miehistö sumussa -ryhmä koostui suhteellisen pienestä joukosta metaforia (5 kpl) ja ne kuvasivat muutosprosessia työntekijöiden näkökulmasta.

- muusikot rytmitajuttomia

vastaaja 9

- jalat sentin maanpinnan yläpuolella

vastaaja 26

Perustelut: Rytmitajuttomuus kuvaa kyvyttömyyttä pysyä rytmissä. Rytmitajuton muusikko soittaa omassa rytmissä pysymättä nuottien tahdissa. Jalat sentin maanpinnan yläpuolella kuvaa epätodellista hyvän olon tunteen kokemusta.

Aineistomme mukaan henkilöstö arvostaa muutosprosessissa hyvää henkilöstöjohtamista ja pitää sitä hyvän toiminnan edellytyksenä ja lähtökohtana. Myös Viitala (2005, 233 - 234) on tutkimustulostensa myötä tullut tulokseen, että henkilöstösuunnitteluun tulisi panostaa. Etenkin muutostilanteessa tulisi tarkastella enemmän henkilöstösuunnittelun vaikutuksia tulevaisuuteen, sillä se on yksi merkittävä tekijä organisaation toiminnassa. Kun muutostilanteessa suunnitellaan tulevaa, tulisi huomioida myös henkilöstö, sen osaaminen ja sijoittuminen eri prosesseihin ja/tai yksiköihin.

7.4.5 Yhtä köyttä

Yhtä köyttä -ryhmässä korostuivat yhteistyötaidot ja -halut niin työntekijöiden kuin johdonkin tasolla. Suurin osa metaforista oli ns. juurimetaforia.

- palvelusektorit käyvät käsikkäin

vastaaja 16

- kaikki vetävät yhtä köyttä

vastaaja 16

Perustelut: Käsikkäin kulkeminen kuvaa läheistä suhdetta ja samaa tahtia. Yhtä köyttä vetäminen tarkoittaa ponnistelua samaan suuntaan.

Nimensäkin perusteella tämän ryhmän metaforat kuvastavat yhteistyön merkitystä muutostilanteessa. Metaforien perusteluiden pohjalta voidaan tulkita, että yhteinen päämäärä ja tavoitteet ovat tärkeitä muutostilanteessa organisaation eteenpäin menemiselle. Myös Niirasen (1995) mukaan yksi tärkeimmistä sosiaalitoimen johtajuuden osa-alueista on vuorovaikutus ja yhteistyö. Vuorovaikutus on tärkeää johtajuudessa erityisesti työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön jäsenille on tärkeää, että johtaja kuuntelee, keskustelee sekä kannustaa tarvittaessa. Yhteistyön merkitys on suuri, johtajan tulee kyetä yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämään ja/tai löytämään uusia toimintamalleja työn tekemiseen. Niiranen korostaa myös, että hyvän yhteistyön tulisi jatkua myös toiseen suuntaan, päättäjiin ja hallintoon päin. (Niiranen 1995, 75- 85.) Aineistosta nousevien sosiaalitoimen keskijohdon näkemysten mukaan avoin toiminta tulisi suuntautua joka suuntaan niin ylös- kuin alaspäinkin hierarkiassa. Toisaalta sosiaalitoimen keskijohto nostaa esiin yhtenä uhkatekijänä autoritaarisen ylhäältä alas -johtamisen. Luonnollisesti myös tämä mahdollinen uhkatilanne voidaan mielestämme välttää avoimella vuorovaikutuksella ja avoimuudella.

7.4.6 Reitit navigaattorissa

Reitit navigaattorissa –ryhmä kuvaa 8 metaforan avulla johtajuutta ja johtajan taitoja toimia esimiestyössään.

- kapellimestari selin

vastaaja 9

- esimies seisoo kokassa, pyrkii olemaan vakuuttava keulamerkki, peittyy välillä sumuun

vastaaja 9

Perustelut: Orkesteri ei näe kapellimestarin ohjeita, kun kapellimestari on selin orkesteriin nähden. Esimies seisoo näkyvällä ja keskeisellä paikalla laivassa, pyrkii olemaan laivan ja sen miehistön edustaja.

Virtasen ja Wennbergin (2007, 25) mukaan kehittyminen oppivaksi organisaatioksi ei onnistu ilman hyvää johtajuutta. Niiranen (1995) korostaa, että johtamistutkimuksessa tulee huomioida myös johtamiseen liittyvä valta ja miten se on kehittynyt. On tärkeää ymmärtää, kuinka valtaa käytetään johtamisessa liittyen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, organisaation tavoitteisiin sitoutumisessa, työntekijöiden motivoimisessa sekä koko organisaation toiminnassa. (Niiranen 1995, 36.) Tutkimusaineistoon nojautuen voimme yhtyä Niirasen pohdintaan. Sosiaalialan johtajuuteen liittyy aina valta, niin johtajan valta suhteessa asiakkaisiin, kuin myös valta suhteessa työntekijöihin. Sosiaalitoimen keskijohdon näkemyksen mukaan työntekijöitä tulisi kuunnella päätöksenteossa enemmän, jotta päätöksentekijöille tulisi oikea kuva työstä. Aineistossa oli myös metaforia, joissa kuvattiin päättäjien tietämättömyyttä ruohonjuuritason toimijuuteen ja toimintoihin liittyen.

7.4.7 Yhteenvetoa

Organisaatiomuutoksen prosessi -näkyvä tuo esiin organisaation tilaan, tunnelmaan ja haasteisiin liittyviä asioita. Taulukossa 7 olemme koonneet yhteen näkymän eri ryhmät, metaforien perustelut sekä johtopäätökset. Analysointimme mukaan tässä näkymässä korostuu organisaation tila, muutosprosessi, yhteistyö ja hyvän johtajuuden merkitys.

Ryhmät metaforin mukaan	Metaforien määrä	Tulkinta	Johtopäätös	Metaforat yhteensä
Taivas	8	organisaation kuvausta, tunnelma, sujuvuus, auringon lämpö, uudet tuulet, enemmän positiivisia metaforia	Organisaation tila	26
Uudet nuotit	18			
Matka	19	johtaminen korostuu, vaikeuksien kautta voittoon, urakka, polku, reitti, synnytys	Muutos-prosessi	24
Miehistö sumussa	5			
Yhtä köyttä	14	yhdessä tekeminen, yhteinen strategia, yhteiset tavoitteet	Yhteistyö	14
Reitit navigaattorissa	8	johtajan asema vs. työntekijän asema, johtajan ammattitaito	Hyvä johtajuus	8
Yhteensä	72			72

TAULUKKO 7. Organisaatiomuutoksen prosessi -näkökulma.

Näkymässä korostuu hyvän johtajuuden merkitys, jota käsittelemme jo luvussa 7.1 johtamisen näkökulman yhteenvedossa. Yhteistyö nousee esiin myös tässä näkökulmassa niin kuin edellä esittelemässämme talouden näkökulmassa. Muutosprosessin nouseminen aineistosta ei yllätä meitä. Yhteiskunnassa ja julkishallinnossa on jo pitkään eriytetty toimintatapoja ja työmenetelmiä prosesseiksi. Käytännössä se tarkoittaa toimintatapoja ja työmenetelmien avaamista, sisältöjen tarkastelua sekä niiden kehittämistä. Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen edellyttää aina johtamista ja mielestämme tämä prosessien johtaminen linkittyy merkittävältä osin muutoksen johtamiseen. Prosessien johtaminen on jo yksistään haastavaa ilman muutostilannetta. Virtasen ja Wennbergin mukaan (2007) prosessilähtöinen organisaatio on oppiva organisaatio.

Organisaation kyky kriittiseen reflektioon mahdollistaa muutoksen onnistumisen ja jatkuvan toiminnan kehittämisen. Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen on suuri johtamishaaste, joka edellyttää julkishallinnon esimiestehtävissä toimivilta uudentyyppistä näkemystä organisaation johtamisesta. (Virtanen & Wennberg 2007, 25.)

7.5 Asiakkaan näkymä

Asiakkaan näkymä koostuu 10 metaforasta. Asiakkaan näkymä on suhteellisen pieni, mutta hyvin selkeästi aineistosta erottuva metaforien joukko. Olemme ryhmitelleet metaforat kahteen ryhmään: *heittopussit ja johtotähdet sekä pimeässä viidakossa*. Taulukko ryhmistä ja niihin kuuluvista metaforista, metaforien perustelut sekä lukumäärät ovat liitteessä 5.

7.5.1 Heittopussit ja johtotähdet

Heittopussit ja johtotähdet –ryhmä kuvaa asiakkaiden asemaa metaforien kautta. Tämän ryhmän metaforat korostuvat negatiivisissa eläytymistarinoissa; neljä asiakkaiden asemaa kuvaavaa metaforaa oli negatiivisessa eläytymistarinassa ja vain yksi positiivisessa. Positiivisessa metaforassa on kiteytetty asiakkaan asema ja työn tavoitteet. Negatiivisissa tarinoissa metaforiin oli kiteytetty asiakkaan heikkoa asemaa sosiaalipalveluiden piirissä seuraavasti:

- asiakkaat ovat toimintamme johtotähtiä

vastaaja 28

- asiakkaat heittopusseja

vastaaja 19

- asiakas on kuin pallo – siirretään luukulta toiselle

vastaaja 7

Perustelut: Johtotähti kuvaa valoa, jota kohti kuljetaan. Heittopussit, pallot ja rahtitavara kuvaavat elottomia ja tahdottomia asioita. Heittopusseja ja palloja heitellään sekä siirrellään ilman, että ne itse päättävät minne menevät.

Esimerkkinä olevat metaforat sisältävät asiakkaan aseman kuvaamista. Taloudellisesti haastavassa tilanteessa onkin hyvä kysyä, mitä ja ketä varten työtä sosiaalialalla tehdään ja näin nostaa asiakkaat tarkastelun keskiöön. Myös Virtanen ja Wennberg (2007,11) ovat kysyneet, ovatko asiakkaan tarpeet julkishallinnon toiminnan suunnittelun ja palvelun kehittämisen keskipisteenä, vai määrittävätkö raha ja resurssit enemmän palveluiden kehittämistä ja toiminnan suunnittelua? Johtajuuden kannalta onkin tärkeää tarkastella, kuinka saadaan asiakaslähtöisesti suunnitellut palvelut. Tulevaisuudessa monialaista johtamista tarvitaan yhä enemmän. Sosiaalialan johtamisen moninaisuutta on analysoinut myös Baldwin (2004, 175–176) ja hän korostaakin, että tulevaisuudessa olennaista on organisaation kyky kriittiseen reflektioon ja laaja-alaiseen yhteistyöhön. Aineistosta nousee esiin monesta eri näkymästä tulkinnan kautta yhteistyön merkitys. Mielestämme myös asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kunnioittaminen ovat sosiaalialan toiminnan peruslähtökohtia, jotka tulisi ottaa huomioon palveluja suunniteltaessa.

7.5.2 Pimeässä viidakossa

Pimeässä viidakossa –ryhmä koostuu viidestä metaforasta, jotka kuvaavat palveluiden saatavuutta asiakkaan näkökulmasta.

- asukkaiden ei tarvitse kulkea pimeässä

vastaaaja 2

- asiakkaat kiertelevät tiheään vaihtuneessa lääkäriviidakossa

vastaaaja 1

Perustelut: Kun asukkaiden ei tarvitse kulkea pimeässä, he näkevät minne menevät. On valoisaa. Tiheä viidakko kuvaa tuntematonta, suurta ja pelottavaa paikkaa, jossa voi eksyä.

Lähtökohtana sosiaalialalla ovat asiakkaat, joille palveluja tuotetaan ja tarjotaan. Pimeässä viidakossa -ryhmän metaforat kuvaavat organisaatiota asiakkaan näkökulmasta. Metaforien perusteluissa asiakkaat saavat palveluja ja tietävät mistä niitä löytää tai sitten palvelujen viidakko on niin tiheää, etteivät he tiedä mistä ja miten hakeutua palvelujen piiriin. Sosiaali- ja terveysministeriön yksi kehittämishaasteista on sosiaalialan johtamisen kehittäminen. Sosiaalialan moninaiset muutokset toimintaympäristössä luovat haasteita myös johtajuuteen. Sosiaali- ja terveysministeriö korostaa, että sosiaalialalla asiakkaat tulisi ottaa aktiivisemmin mukaan palvelujen suunnitteluun ja sosiaalialan johtamisen tulisi entistä enemmän perustua eettisiin periaatteisiin ja henkilöstön johtamiseen sekä oman toiminnan arviointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 18–21.)

7.5.3 Yhteenvetoa

Tulkintamme mukaan asiakkaan näkymässä korostuivat aineiston perusteella asiakkaan asema ja palveluiden saatavuus. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on eriteltyinä ryhmien merkitykset sekä niistä tehdyt johtopäätökset.

Ryhmät metaforin mukaan	Metaforien määrä	Tulkinta	Johtopäätös	Metaforat yhteensä
Heittopussit, johtotähdet	5	pelko asiakkaan aseman heikkenemisestä, negatiiviset metaforat korostuvat	Asiakkaan asema	5
Pimeässä viidakossa	5	palveluiden etsiminen	Palveluiden saatavuus	5
Yhteensä	10			10

TAULUKKO 8. Asiakkaan näkymä.

Sosiaalitoimen palvelujen erityispiirteenä on nimenomaan asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen, ihmisarvo ja sen kunnioittaminen. Eräsaaren (2002, 218–219) mukaan yhteiskunnan muutosmylläkässä tulisi muistaa, että asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat syy, miksi sosiaaliala on olemassa. Hänen mielestään aidossa vuorovaikutuksessa, yhdessä palvelutarpeen arvioinnissa, asiakas tulee paremmin kuulluksi ja voi vaikuttaa tilanteeseensa. Sosiaalitoimen asiakaspalvelutyössä laatu tarkoittaa mielestämme työntekijän ja asiakkaan luottamuksellista ja dialogista suhdetta. Hyvä vuorovaikutuksellinen asiakassuhde kasvattaa sosiaalityön onnistumisen mahdollisuuksia. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa. Ei voida olettaa, että sosiaalityöntekijä on sitä tehokkaampi, mitä useampia asiakkaita hän päivän aikana tapaa. Sosiaalityön ydin on ihmisten tukeminen ja auttaminen erilaisissa elämäntilanteissa. Pitäisikö sosiaalitoimen johtamisen onnistumista mitata nimenomaan asiakkaiden näkökulman ja tyytyväisyyden kautta? Kulminoituuko sosiaalitoimen hybridijohtaminen asiakkaiden kautta tapahtuvaan kriittiseen reflektioon?

Tulevaisuuden johtamista ja sen vaatimuksia voidaan kuvata hybridijohtamisen käsitteellä. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden rinnalle on tuotava palvelujen laadun tarkastelu. Sosiaalitoimen johtajuudessa numeroiden kautta johtamisen kortti on katsottu ja nähdäksemme käytetty loppuun. Hybridijohtajuus on monien eri johtamisoppien ja johtamismallien summa. Varsinkin sosiaalialalla toimiessaan tämä tarkoittaa yhteistyötä monien eri sektoreiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, ja lisäksi myös oman alan johtamisen yhdistämistä talouden- ja strategisen johtamisen kanssa. (Niirasen ym. 2010, 157–159.)

Kuten edellä on kuvattu, oli tutkimuksemme aineisto hyvin moninainen ja se antoi mahdollisuuden monipuoliseen analyysiin. Analysoinnin edetessä näkymät alkoivat tuntua riittämättömiltä kuvaamaan sosiaalitoimen keskijohdon johtajuuden monivivahteista johtajuutta. Sosiaalitoimen johtajuus alkoi avautua edessämme maisemana. Tähän lopulliseen maisemaan ja maisema -käsitteeseen johdattelemme seuraavassa luvussa.

8 SÄÄ SELKENEET - JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kokoamme yhteen aineiston analyysin pääkohtia ja huomioita. Luvun lopussa esitämme sosiaalitoimen keskijohdon johtamisen maiseman, jonka olemme koonneet aineiston metaforista ikään kuin tyyppitarinaksi kuvaamaan eläytymistarinoiden keskeistä sisältöä. Arvioimme tutkimuksen onnistumista luvussa 9 ja luvussa 10 analysoimme tutkimusta eettisestä näkökulmasta käsin. Lopuksi luvussa 11 pohdimme tutkimusta yleisellä tasolla.

Luonto on aineistomme mukaan yksi keskeinen metaforien lähde ja käytetty viittauskohde. Luontometamorissa esiintyi sekä konventionaalisia metaforia että luovia metaforia. Erityisesti positiivisissa metaforissa on käytetty paljon luonnonilmauksia: johto on vakaa kuin kallio, aurinko paistaa, onnistunut johto on kuin kaste kuivalle maalle. Positiivisissa kertomuksissa tulee myös esiin se, kuinka onnistunut lopputulos saavutetaan vaikeuksien kautta. Esimerkiksi ”pelon pilvet ovat kaikonneet” tai ”alun kantojen kopistelun jälkeen askeleet ovat muuttuneet jämäköiksi ja samaan tahtiin sopiviksi”. Samoin aineistosta nousee hyvin esiin se, kuinka korostetaan yhteistyön merkitystä ja sitä, että työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan ja kehittämään työtä. Aineistosta nousee esiin yhdessä sovitujen pelisääntöjen ja käytäntöjen merkitys sekä niiden noudattaminen.

Yksi keskeisistä tutkimustuloksista on osaamisen johtamisen korostuminen aineistossamme. Tutkimustuloksemme tukee Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 73) analysointia siitä, että osaava henkilöstö on yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyvän organisaation takana. He korostavat sitä, että menestyvässä organisaatiossa jokainen jäsen tietää, mitkä ovat organisaation toiminnan tavoitteet ja miten siihen pyritään. Jokaisella on tiedossa oma tehtävänsä ja se vaatii vuorovaikutuksellista johtamista. Aineiston analyysin myötä voidaan todeta, että yksi organisaation rakenteellisen muutoksen onnistuneeseen lopputulokseen vaikuttava tekijä on henkilöstön ottaminen mukaan organisaation toiminnan suunnitteluun muutostilanteessa. Tällöin voidaan olettaa, että henkilöstö on tietoinen organisaation tavoitteista ja päämääristä sekä siitä, mihin tällä muutoksella pyritään. Tämä vaatii johtajuudelta erityisen vahvaa vuorovaikutuksellista osaamista, mutta

tämän myötä henkilöstö tietää oman tehtävänsä ja sen, miksi tämä kyseinen muutos tehdään.

Aineiston pohjalta näyttäisi siltä, että onnistuneessa organisaatiomuutoksessa johdon merkitys korostuu. Toisaalta tutkimuksemme aineiston perusteella ei voi erotella tarkoitetaanko johdolla ylintä vai keskijohtoa. Johdon uusiutuminen liitetään siihen, että tulee uusia näkemyksiä ja uusia tuulia, jotka tässä merkityksessä tarkoittavat positiivista lopputulosta. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että keskijohto kokee olevansa vahvasti myös jonkun alaisia. He kokevat myös, että heillä ei aina ole suuria vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä, vaan he noudattanut ylempää tulevaa ohjeistusta. Mattila (2007, 221–224) on kuitenkin tullut omassa tutkimuksessaan siihen tulokseen, että keskijohto on muutoksessa keskiössä ja vastaavat yleensä käytännön muutostoimista. Samoin hän on analysoinut, että keskijohdon keskeinen rooli on myös toimia viestinvälittäjänä ylemmältä johdolta tullee tiedolle, mitä meidänkin tutkimustuloksemme tukee. Tutkimuskohteena ollut sosiaalitoimen keskijohto on luetellut myös ominaisuuksia ja vaatimuksia omaan johtamiseensa ja onnistuneeseen organisaatiomuutoksen johtamiseen liittyen. Toisaalta aineistossa annetaan myös ymmärtää, että johtamiseen liittyviä vaatimuksia tulee myös ylhäältä organisaatiosta.

Negatiivisissa kertomuksissa korostuvat seikat, jotka ovat olleet esteenä onnistuneelle rakenteelliselle muutokselle. Yksi keskeinen tekijä näyttäisi aineiston perusteella olevan yhteisen kielen löytyminen muutostilanteessa. Keskijohdon näkökulman mukaan epäonnistuneessa muutostilanteessa ylin johto ei esiinny uuden organisaation edustajana vaan vetää kotiinpäin, omaan vanhan työpaikan suuntaan joko terveys- tai sosiaalipalveluihin tai omaan kuntaansa. Samoin korostuu se, että on hypätty liikkuvaan karuselliin selvittämättä ensin, mihin suuntaan se liikkuu ja miten. Mattila (2007, 131–201) on korostanut, että onnistuneen muutoksen peruselementtejä ovat hyvä pohjatyö ja muutoksen hallinta. Voimme yhtyä Mattilan analyysiin, sillä tutkimustuloksistamme nousee esiin se, että muutokselle pitäisi luoda ensin hyvä perusta, jonka pohjalle sitä on hyvä ryhtyä toteuttamaan.

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että huonosti onnistuneessa organisaation muutostilanteessa johto tekee päätökset numeroiden ja tehokkuuskäyrien perusteella, eikä huomioi työn laatua tai inhimillisyytekijöitä. Johdolla ei myöskään ole konkreettisia tavoitteita, eikä asiakkaiden tarpeita huomioida. Lisäksi henkilöstöjohtamisessa on puutteita. Tutkimuksemme eläytymistarinoissa korostuu myös se, että epäonnistuneessa organisaation muutostilanteessa työntekijöitä ei kuunnella. Työntekijät eivät saa palautetta tai kiitosta, esimiehiä ja työntekijöitä on lähtenyt muualle töihin ja sen myötä tärkeää tietoa on kadonnut. Joukkopaon syynä on työn lisääntyminen, työtehtävien vaihtuminen tai yksikön vaihtuminen. Uusille työntekijöille ei anneta perehdytystä vaan heiltä odotetaan liian pian liian paljon. Työntekijät väsyvät. Myös työntekijöiden riittämätön koulutus ja tietotaito voivat olla onnistuneen muutoksen esteenä. Yhteistä linjaa työn tekemiseen ei ole ja organisaation strategia on hukassa tai sitä ei ole lainkaan. Yhteistä tavoitetta työlle ja toiminnalle ei ole ja jokainen häärii kuten parhaaksi taitaa. Tai sitten yhteinen linja rakoilee ja yhtenäisiä pelisääntöjä ei noudateta. Johdolla ei ole jämäkkää otetta tai se on lipsumassa ja sivusta johtaminen yleistyy. Seeck (2008) on analysoinut johtamisen haasteita ja pitää yhtenä tärkeimmästä haasteista työllisyyden rakenteen muutosta. Hän näkee, että tällä hetkellä johtamisen haasteena on työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän innovaatioita samaan aikaan pitenevissä työurissa. Seeck nostaa esiin hyvinvointijohtamisen ideologian, jonka avulla työntekijät saataisiin jaksamaan töissä ja olemaan luovia. Johtajuudessa tulisi ymmärtää työhyvinvoinnin yhteys luovuuteen ja korostaa sitä johtamistavassa. (Seeck 2008, 289.)

Olimme yllättyneitä siitä, että talouden näkymä ei noussut merkittäväksi osa-alueeksi vastaajien eläytymiskertomuksissa. Keskijohdon työskentelyyn liittyy nykyään olennaisesti talouden seuranta, talousarviotyö, erilaisten tilastojen ja mittareiden laadinta sekä toiminnan arviointi tunnuslukujen ja suoritteiden avulla. Kertooko tutkimustuloksemme tältä osin sitä, että sosiaalitoimen keskijohdon edustajilla on edelleen olemassa optimistinen ajatus hyvistä sosiaalipalveluista, joita tulisi johtaa eettisesti sosiaalialan arvoja noudattaen? Kertooko talouden painottamatta jättäminen sitä, että taloutta ei pidetä asiakkaiden näkökulmasta merkityksellisenä, eikä sitä haluttaisi pitää oman johtamistyönkään kannalta merkityksellisenä asiana? Suljetaanko talouden näkökulma tietoisesti pois kirjoitettaessa fiktiivistä kuvausta sosiaalitoimen keskijohdon

muutosjohtamisesta? Sosiaalitoimen keskijohdon johtaminen näyttyy aineistomme perusteella hyvin monitahoisena ilmiönä. Toisaalta mikään johtamisen osa-alue ei nouse yksinään hyvin merkittävänä esiin, vaan hyvän johtamisen katsotaan koostuvan hyvin monista eri asioista.

Mattila (2007) on jäsentänyt organisaation muutostilannetta erilaisten työntekijöiden roolien avulla. Mattilan mukaan työntekijät ovat aktivisteja, seurailijoita, epäilijöitä, opposition edustajia tai opportunisteja. Roolit eivät korostuneet aineistossamme. Näyttäisi siltä, että aineistossa on selkeämmin esillä organisaatiomuutoksen tarina kuin yksittäisten työntekijöiden erilaiset roolit muutoksen eteenpäin viejinä. Eläytymistarinoissa korostuu muutosprosessi; sosiaalitoimen keskijohto kuvaa prosessia enemmän ”kaikki samassa veneessä” -hengessä kuin työntekijöiden suhtautumista muutokseen yksilöinä. Prosessia ei kuitenkaan kuvata helppona, vaan yhdessä tekeminen antaa vaikeuksien kautta voimaa onnistuneeseen lopputulokseen.

Juuti (2004) on analysoinut muutosjohtamista puheena, joka on jäsenettävissä johdon ja henkilöstön muutospuheeseen. Tutkimusaineistomme analyysissä mielenkiintoista on, että vastaajien eläytymistarinoissa esiintyvät vahvasti molemmat elementit, niin johdon kuin henkilöstönkin muutospuhe. Aineistomme perusteella näyttäisi siltä, että pohdittaessa muutosta sosiaalitoimen keskijohto asettuu vahvasti niin esimiehen kuin henkilöstönkin asemaan. Muutostilanteessa keskijohto kokee toisaalta olevansa osa henkilöstöä ja pohtii käytännön työelämän pulmia, toisaalta se kokee itsensä esimiehen asemassa pohtimassa organisaation strategioita ja johdon valtaa. Onko tämä ominainen piirre nimenomaan sosiaalitoimen keskijohdolle? Vaikuttaako sosiaalityössä vaadittava empaattisuus ja eettinen näkökulma siihen, että sosiaalitoimen keskijohto pohtii omaa asemaansa organisatorisessa muutostilanteessa hyvin kokonaisvaltaisesti? Nämä ovat mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin tämän tutkimuksen puitteissa ei valitettavasti saa vastauksia.

Seuraavaksi jäsenämme tuloksiamme sosiaalitoimen johtamisen metaforiseen maiseman avulla. Kaikki johtamisen maisemassa käytetyt metaforat on lainattu suoraan aineistosta. Rakenteellisesti tarina on fiktiivinen, ja se on rakennettu yhdistelemällä aineiston eläytymistarinoiden keskeisiä elementtejä. Tarkoituksenamme oli siis rakentaa aineiston

pohjalta metaforinen tyyppitarina, johtamisen maisema, joka kokoaa tutkimuksemme keskeiset tulokset tarinan muodossa. Vaikka eläytymiskertomukset jakautuivat positiivisiin ja negatiivisiin tarinoin, koimme tarpeelliseksi ja perustelluksi koota vain yhden tyyppitarinan, jossa yhdistyvät sekä negatiiviset että positiiviset asiat. Tämä toteutuu myös aineistomme eläytymiskertomuksissa; negatiivisissa kertomuksissa oli kuvattu myös positiivisia seikkoja ja päinvastoin. Tarinoiden vastakkainasettelu positiivisiin ja negatiivisiin tarinoin oli liian vahva näinkin monisyiseen tutkimuskohteeseen kuin sosiaalitoimen keskijohdon johtaminen. Seuraava johtamisen maisema kuvaa sosiaalitoimen keskijohdon johtajuutta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa.

Myrskyä seuraa selkeä sää

Tehtävä oli edessä kristallin kirkaana. Kunnilla oli matti kukkarossa, ja mikäli asiaa ei olisi ryhdytty oma-aloitteisesti ratkaisemaan, olisi todennäköisesti edessä ollut ahdistava pakkoavioliitto kuntien välillä. Tarkoituksena oli siis luoda uusi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio, joka tuottaisi jatkossa kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut koko yhteispalvelualueelle. Tavoitteena oli saavuttaa pilviunelmat saumattomalla yhteistyöllä, vetämällä yhtä köyttä ja puhaltamalla yhteen hiileen.

Emme tienneet alussa, kuinka haastava polku kahden toimintakulttuurin yhdistäminen olisi. Osasimme toki aavistaa, että yhteisen kielen löytyminen oli haaste. Yhdistämistä suunniteltaessa uudet tuulet puhalsivat ja toiveena oli saada onnistunut johto, joka olisi kuin kaste kuivalle maalle talouspaineiden keskellä. Organisaatiomuutosta suunniteltaessa toiveena oli reitti, joka kyntäisi tulevaisuuden merta. Haasteita oli, sillä yhdistymässä on meri, sisämaajärvet ja lampareet. Kaikkia ei suunnitelmissa osattu huomioida. Johtajat olivat puun ja kuoren välissä. Samalla myös huomattiin, että kaikki reitit eivät olleet navigaattorissa. Askeleet nopeutuivat. Toiset luulivat homman olevan hanskassa, toiset kokivat, ettei alkuasukkaiden paikallistuntemusta käytetty tarpeeksi hyväksi.

Toivottiin, että organisaation johto olisi vahva kuin kallio, mutta pian huomattiin, että johtajat eivät nähneet metsää puilta. Tuli tunne, että seilataan avomerellä

suunnistuskyvyttömänä ja miehistö ei näe sumun vuoksi kuka johtaa. Laiva keikkui ja välillä kolahti karille. Asiakkaat olivat merihädässä kuin rahtitavaraa, jota siirreltiin sinne tänne. Esimies peittyi sumuun. Jostain kuului huuto, että jatkakaa matkaa eteenpäin vain, meillä on täällä organisaatiomerikartta ja kohta olette perillä! Sumu sakeni.

Havahduttiin ja huomattiin, että sama merikartta ei käynyt kaikille. Haverin tuhot paikattiin. Opittiin, että kun toisaalla tuulee, niin toisaalla on tyyntä. Huomattiin, että toteutusvaiheessa jalat olivat kulkeneet sentin maanpinnan yläpuolella. Tähän puututtiin ajoissa, otettiin takapakkia ja lähdettiin kuuntelemalla liikenteeseen. Jokaiseen pulmakohtaan ei kuitenkaan jääty haukkomaan henkeä. Organisaatiossa työskenneltiin kuin tutkimusretkikunnassa; eteneminen oli työlästä ja hidasta, mutta se alkoi silti kantaa hedelmää. Ja sitten valoa alkoi näkyä ikkunasta. Pelon pilvet olivat nyt kaikonneet ja aurinko paistoi joka paikkaan. Esimies seiso i kokassa keulamerkkinä. Organisaatiossa kaikki olivat kuin puput keväthangella ja aurinko loisti ulkoa sisään ja sisältä ulos. Asiakkaat löysivät tien tarvitsemiensa palveluiden piiriin, heidän ei tarvinnut kulkea pimeässä. Olimme viimein saavuttaneet haaveen: kahden organisaation sijasta oli nyt yksi elin, jossa asiakkaat olivat toimintamme johtotähtiä!

9 AALLOKOSSA ETENEMINEN - TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen tekeminen tiimityönä on sekä haastavaa että antoisaa. Haastavaksi työn tekee se, että kaikki ajatukset ja tutkimuksen tekstiksi päätyvä täytyy hyväksyttää myös toisella. Toisaalta tiimityö tuo tullessaan sen, että kaikki tutkimukseen liittyvä teksti ja pohdinta käydään läpi moneen kertaan. Tämän vuoksi teksti on käynyt läpi monimutkaisen prosessin ja jalostunut matkan varrella – toivoaksemme aina parempaan suuntaan. Välillä matka on ollut usvaista ja näkyvyys heikkoa, välillä tie on kirkastunut ja matkaa on ollut helppo tehdä.

9.1 Tutkimusprosessi ja menetelmä

Tutkijoina olemme tyytyväisiä tutkimusentekoprosessiin, jonka olemme saaneet käydä läpi moninaisine ongelmineen, haasteineen ja oivaltamisen tunteineen. Jos nyt ryhtyisimme työhön uudelleen, perehtyisimme entistä syvemmin tutkimuksen viitekehukseen ennen aineiston keräämistä, vaikkakin tutkimuksen ollessa aineistolähtöinen aineisto on johdattanut meidät teoreettisen viitekehksen lähteille. Ehkä kuitenkin tutkimusprosessimme olisi edennyt loogisemmin, mikäli näkemyksemme jo tutkitusta olisi ollut eheämpi tutkimuksen teon aikaisemmassa vaiheessa. Myös tutkimuksen rajaaminen selvemmin olisi voinut selkeyttää tutkimuksen tekemistä. Tutkimustulokset ovat yhdistettävissä aikaisempiin tutkimuksiin, kuten aikaisemmin olemme esittäneet.

Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä ei ollut ihan niin vaivaton kuin aluksi ehkä oletimme. Meillä ei ollut mahdollisuutta kerätä koko tutkimuskohdejoukkoa samaan paikkaan ja kerätä koko aineistoa samalla kertaa, vaan jouduimme sopimaan useita eri tapaamisia ja lisäksi kaksi eläytymistarinaa saimme sähköpostitse. Vaikka olimme suunnitelleet tilanteet, aineistonkeruutilanteista tuli hieman erilaisia. Ihmiset eri tilaisuuksissa kysyivät erilaisia kysymyksiä, ja heidän niihin saamat vastaukset saattoivat

vaikuttaa kaikkiin siinä tilaisuudessa kerättyihin kertomuksiin. Kehyskertomusten osalta muuttaisimme ehkä näin jälkikäteen varioitavan asian tai keräisimme kaikki tarinat samalla kehyskertomuksella. Nyt käytettyämme varioitavana seikkana positiivista ja negatiivista tarinaa, ei eroa tarinoihin selkeästi syntynyt. Näin ollen eläytymismenetelmän pohjimmainen tarkoitus ei täyttynyt, vaikka koimme rikkaan ja tulkintaan oikeuttavan aineiston.

Koko tutkimusprosessin ajan saatu aineisto, tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma kävivät mielenkiintoista keskustelua. Aineiston ollessa rönsyilevä myös viitekehuksesta oli vaarassa muotoutua liian moninainen. Oli todella haastavaa löytää viitekehukseen ”punainen lanka” kuitenkin niin, että kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tulisi viitekehyksessä esiteltäväksi. Mielenkiintoista oli havaita, että aineistossa oli viitteitä useampaankin eri aikakaudella vallinneeseen johtamisen teoriaan. Toisaalta tämä oli odotettavissa, sillä johtamisen teoriat muovautuvat yhteiskunnan murroksen mukaan. Johtamisen teorioista etenkin vallalla oleva tehokkuuskäsitteen määritelmä korostui myös aineistossa, mutta toisaalta taas korostettiin laatua ja näiden välistä yhteyttä. Meitä kuitenkin tutkijoina jäi ihmetyttämään talousjohtamisen näkökulman puute. Tehokkuuden aikakaudella olisi kuvitellut sen nousevan vahvemmin aineistosta esille.

Myöskään aineiston analysointi ei ollut aivan yksinkertaista, kuten laadullisen aineiston analysoiminen yleensäkin. Jari Eskola (1998, 129) on kirjoittanut eläytymistarinoiden analysoinnista hyvin osuvasti: ”Vaikka tutkimusongelma olisi kuinka hyvin jäsennetty ja aineistonkeräys onnistunut, jää kerättyjen eläytymismenetelmätarinoiden kanssa aluksi aina vähän ymmälle. Edessä on kasa – usein usean kymmenen tarinan pino – kulttuurista tekstimassaa.” Aluksi meillä oli tutkijoina pelko, että aineisto on riittämätön, kun sitä sivumääräisesti tuli vähemmän kuin oletimme. Kun aineistoa ryhdyttiin järjestelemään, huomasimme aineiston rikkauden nimenomaan metaforien määrässä ja muodossa. Metaforat ilmenivät aineistossa hyvin monella eri tavalla: yksittäisinä sanoina, sanapareina, lauseina ja jopa kokonaisina metaforisina teemoina. Aineiston johdonmukainen tematisointi ja analysointi oli haastavaa. Tutkijan vastuu ja valta rajanvedoista ja aineiston käsittelystä on hätkähdyttävän suuri. Aineistoa on helppo halutessaan manipuloida, ja saada asioita näyttämään tietynlaiselta.

Eläytymismenetelmä osoittautui kuitenkin mielenkiintoiseksi ja ehdottoman eettiseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Vastajat kommentoivat eläytymistarinamenetelmää muun muassa hauskaksi ja mukavaksi vaihteluksi. Ajatus siitä, että vastauksen ei tarvitse olla faktaa, vaan voi olla vaikka täysin mielikuvitukseen perustuvaa, oli useille vastaajille vapauttava. Luulemme, että tämän vuoksi aineistossa on myös rohkeita negatiivisia ja arvosteleviakin metaforia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että aineistomme ja siitä nousseet tulokset pääosin tukevat aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, koska aineistossa korostuvat jo aikaisemmissa tutkimuksissa havaitut johtamisen painopistealueet: muutoksen johtaminen oppivassa organisaatiossa, henkilöstön johtaminen ja osaamisen johtaminen. Useammassa aiemmissä tutkimuksissa (ks. Stenvall ym. 2008; Heikka 2008) henkilöstö on havaittu organisaation voimavaraksi muutoksessa, ja tätä myös tämän tutkimuksen analyysi tukee. Näkemyksemme mukaan kaikki keskeiset muutoksen johtamisen ulottuvuudet ja vaatimukset kulminoituvat oppivaan organisaatioon. Oppiva organisaatio on toisaalta edellytys, toisaalta mahdollistaja onnistuneelle organisaatiomuutokselle.

Aineistosta esiin nousseet näkymät voidaan katsoa olevan merkityksellisiä tutkimukseen osallistuneelle sosiaalitoimen keskijohdolle, koska kohdejoukko on vapaaehtoisesti nostanut haluamansa teemat eläytymistarinoihin. Tarinoilla toisaalta käsitellään, toisaalta luodaan todellisuutta. Tarinoista nousseet näkymät konstruoivat johtamisen työvälineitä organisaation rakenteelliseen muutokseen liittyen. Aineisto osoittaa mitkä asiat tutkimukseen osallistujien näkemyksen mukaisesti korostuvat organisatorisessa muutoksessa ja miten ne tulisi huomioida. Mitään sellaista ei tullut ilmi, miksi näkymiä ei voitaisi pitää merkityksellisinä tai ainakin sosiaalitoimen keskijohdon työskentelyssä olemassa olevina ja sitä kautta luonnollisesti merkityksellisinä. Myös aineiston analysoinnin kautta syntynyt sosiaalitoimen keskijohdon johtamisen maisema tukee aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Aineiston analyysin mukaan keskijohto kokee henkilöstön mukaan ottamisen tärkeänä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Samoin aineistossa korostuvat muutoksen aiheuttamat kysymykset ja epävarmuus, jotka tulisi käsitellä muutoksen mahdollistamiseksi. Sosiaalitoimen keskijohto luottaa myös siihen, että kun kaikki puhaltaa yhteen hiileen, muutoksen onnistuminen on mahdollista.

9.2 Metaforien lisäarvo tutkimukselle

Tutkimuksen pätehtävänä on tuottaa luotettavaa informaatiota. Luotettava informaatio pitää sisällään niin ilmiöiden kuvailemisen, selittämisen ja tulkinnan. Luotettavuus syntyy siitä, että informaatio on kriittisesti arvioitu ja perusteltu. Tutkijan on kyettävä siirtämään tietoa oman tutkimuksensa tuloksista myös muille, joten informaation välittäminen on myös yksi keskeinen tutkimuksen tekemiseen liittyvä tehtävä. (Pietarinen 2002, 59.) Tutkimuksemme luotettavuus syntyy metaforien tulkinnasta. Metaforien tulkintaa on tehty asiayhteyksien pohjalta mahdollisimman objektiivisesti, tutkijan roolista käsin. Kuten aikaisemminkin olemme todenneet, objektiivisuutta paransi ajallinen etäisyys aineiston hankintaan. Mitä kauemmin aineiston keräämisestä on kulunut, sitä objektiivisemmin olemme voineet aineistoa tarkastella. Olemme tutkimusprosessin aikana aktiivisesti pyrkineet arvioimaan asemaamme tutkijoina ja tiedostamaan paikat ja vaiheet, joissa objektiivisuus on ollut vaarassa. Mielestämme parityöskentely on ollut hedelmällistä ja parantanut tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua ei voida tehdä perinteisen narratiivisen tutkimuksen arvioinnin keinoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus perustuu aineiston laadukkuuteen ja tutkimusprosessin huolelliseen läpiviemiseen. Koska tutkimuksemme aineisto perustuu eläytymismenetelmätarinoihin ja niissä esiintyviin metaforiin, joiden ei lähtökohtaisestikaan oleteta olevan absoluuttisesti totta tai jollekin tutkimukseen osallistuvalla tapahtunutta faktaa, ei tutkimuksen luotettavuutta voida arvioida pelkästään sen perusteella, vastaako tutkimustulos tosiasioiden tilaa todellisuudessa (validiteetti). Toisaalta eläytymistarinoiden ollessa kyseessä pidetään luonnollisena, että satunnaisetkin tekijät vaikuttavat tutkimustulokseen, koska tarinat rakentuvat siinä tietyssä sosiaalisessa tilanteessa, jossa tarinan kirjoittajat aineistonkeruuhetkellä ovat. Satunnaisten tekijöiden vaikutus tutkimustulokseen (reliabiliteetti) on siis pikemminkin taustaoletus kuin tutkimustilanteesta pois kitkettävä tekijä.

Jerome Bruner (1991) on analysoinut sosiaalista todellisuutta ja sen ilmenemistä tarinoissa. Hänen mukaansa todellisuutta voi tarkastella joko loogisesti ja paradigmaattisesti tai

narratiivisesti tarinan muodossa. Bruner väittää jopa identiteetin olevan yksi narratiivi, joka muuttuu tarvittaessa kertomustilanteen mukaan. Bruner on luonut tarinoiden eli narratiivien luotettavuuden arviointiin käsitteet, joita käytetään suhteellisen paljon laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinneissa (mm. Heikkinen 2001). Verisimilitude –käsitteellä Bruner tarkoittaa, että tarina on merkityksellinen ja tietoa tuottava, mikäli se antaa lukijalleen todentuntuisen ja kokonaisvaltaisen kokemuksen ja mahdollisesti avaa kokonaan uuden käsityksen maailmasta, vaikka tarina ei olisikaan totta ja juuri kirjoittajalleen tapahtunut. Fabula –käsite edustaa puolestaan tarinoiden ikuisia ja kuolemattomia teemoja, kuten rakkaus ja kuolema, jotka tekevät tarinoista universaaleja ja helposti samaistuttavia. (Bruner 1991, 1-21.)

Jerome Brunerin (1991) käsitteiden mukaan analysoituna pidämme tutkimustuloksiamme suhteellisen luotettavina. Verisimilitude toteutuu tutkimuksemme eläytymistarinoissa. Useimmat tarinat olivat todentuntuksia ja antoivat lukijalleen kokonaisvaltaisen kokemuksen. Todentuntuksuutta toisaalta kyseenalaistaa se, että vastaajat ovat käyttäneet vastauksissaan metaforia, jotka sinänsä eivät ulkoasultaan konkreettisesti kuvaa todellista elämää, mutta perusteluiltaan ja merkitykseltään niiden voidaan arvioida kuvaavan sosiaalitoimen keskijohdon näkemyksiä organisatorisen muutostilanteen johtamista. Esimerkiksi ”pelon pilvet ovat kaikonnet” ei metaforatutkimuksemme tarkoita, että organisaatioissa olisi konkreettisesti pilviä, joissa on pelkoa. Pelon pilvillä kuvataan pelokasta tunnelmaa, joka on muuttunut parempaan suuntaan, eikä pelkoa enää ole. On syytä arvioida, että organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä työyhteisöissä on pelkoon viittaavia tunnetiloja, joten eläytymiskertomuksen voidaan tältä osin arvioida olevan uskottava, -verisimilitude. Näin ollen pidämme tarkoituksenmukaisena, että tutkimuksemme luotettavuutta arvioidessamme arvioimme nimenomaan metaforien perusteluja ja merkityksiä niiden konkreettisen merkityksen sijaan.

Fabula –käsitettä arvioidessa on kuitenkin syytä tarkastella tarinoiden ja metaforien konkreettisiakin merkityksiä. Metaforissa esiintyvä luonto –teema on yksi universaali ja kuolematon teema. Luontometaforilla on kuvattu monisäikeisiä asioita niin, että asia on helpommin ymmärrettävissä luonnon lakien ja kiertokulun kautta. Muun muassa taivas, aurinko, pilvet, sumu ja meri ilmenivät tutkimuksemme eläytymistarinoissa metaforisina

ilmauksina. Niiden avulla kuvattiin muutosjohtajuuden syklejä ja tunnelmia niin, että tuttujen luonnonilmiöiden avulla tehtiin tutummaksi oudompia ja vaikeammin lähestyttäviä asioita. Fabula saa siis tästä näkökulmasta vastakaikua tutkimuksemme eläytymistarinoista. Myös eläytymistarinoiden ”sankaritarinuuks” tai ”vaikeuksien kautta voittoon” –ilmiö edustavat tarinoiden universaaleja piirteitä ja tekevät niistä helposti samaistuttavia. Vaikka tarinallisuus joissakin eläytymistarinoista kärsi ikään kuin metaforien kustannuksella, oli useimmista tarinoista tulkittavissa tie vaikeuksista kautta onnelliseen loppuun.

Metaforien avulla saimme monipuolista ja syvällistäkin kuvausta johtamisen eri ulottuvuuksista. Uskomme, että tällä aineistonkeruumenetelmällä saimme enemmän tietoa sosiaalitoimen johtamisesta kuin olisimme saaneet esimerkiksi strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Muun muassa Kotter (1994) on suositellut metaforien käyttöä esimerkiksi tutkimuksessa, tutkimuksen raportoinnissa ja organisaatioiden viestinnässä. Viestintä metaforien avulla on todettu tehokkaammaksi kuin muuhun arkikieleen perustuva viestintä.

Tarinallinen ja metaforinen vapaus antoi mahdollisuuden aidosti aineistolähtöiseen analyysiin. Metaforia esiintyy runsaasti jokapäiväisessä puheessa ja niillä on helppo ilmaista vaikeita asioita. Näkemyksemme mukaan metaforat antoivat mahdollisuuden kuvata vaikeita asioita helposti ymmärrettävien ja tuttujen asioiden kautta; universaalisti kulttuurien asettamat rajoitukset huomioiden. Metaforien merkitystä teorianmuodostukseen on tutkittu. Tutkimuksen mukaan metaforat auttavat teorianmuodostuksessa ja tieteellisen teorian ymmärtämisessä. (ks. Cornelissen & Kafouros 2008; Morgan 2006) Näin ollen uskomme, että tässäkin tutkimuksessa metaforilla on ollut aineiston laadun kannalta positiivinen vaikutus. Metaforien avulla tutkimukseen osallistujat saivat konstruoida käsitystään sosiaalitoimen johtamisesta. Toivomme, että eläytymistarinan kirjoittamisesta ja sosiaalitoimen johtamistyön jäsentämisestä on ollut tutkimukseen osallistuneille apua jopa käytännön johtamistyöhön.

10 AALLOKOSSA SELVIYTYMINEN – EETTINEN NÄKÖKULMA

Yhteiskuntatieteellisessä ja varsinkin sosiaalityön tutkimuksessa tutkija on usein haastavien tilanteiden edessä tutkittavan aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Tutkijan oma positio on erityisen haastava, jos hän on työyhteisön jäsen, kuten meidän tutkimuksessamme. Tämä vie tutkijan perimmäisten eettisten pohdintojen äärelle. Tutkijan on pohdittava kuinka lähestyä tutkimuskohdettaan, mitä työmenetelmiä hän valitsee ja jopa sitä, kuinka esitellä tutkimustuloksia työyhteisölle. (Heikkilä 2002, 165.)

Tutkimuksen tekijä lähtee liikkeelle laadullisessa tutkimuksessa yleensä mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakkomääritelmiä. Tutkimuksemme on laadullinen, aineistolähtöinen tutkimus, jossa aineiston analyysi on merkittävässä roolissa. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aihe-alueen rajaaminen haastavaa, sillä aineisto ei lopu koskaan. Erityisen haastavaa rajaaminen on, kun tutkitaan tiettyä ilmiötä tai tämän ilmiön olemusta. (Eskola & Suoranta 2008, 19.)

Tutkimuksessamme käytimme eläytymismenetelmää ja saimme kattavan aineiston. Aineiston analyysi oli keräämistä haastavampaa, koska tarinoista täytyi osata poimia juuri tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Toisen haasteen eläytymismenetelmä luo siinä, että kirjoittavatko vastaajat omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan vai stereotyyppisesti kuten myös Eskola ja Suoranta pohtivat (2008, 116). Töttö (1999, 63) analysoi laadullisen tutkimuksen olevan mahdollisuus uuden luontiin, sillä laadullinen aineisto hänen tulkintansa mukaan puhuu tutkijalle. Tämä mahdollistaa tutkijalle rajattomat mahdollisuudet tulkita ja lähestyä aineistoaan. Tämä asettaa myös haasteen laadulliselle tutkimukselle ja sen tulkinnalle; tutkijan omat ennakkokäsitykset ja oletukset tulkittavasta asiasta/ilmiöstä on syytä huomioida. Tutkija tietämättään jo vaikuttaa siihen, miten ja millä tavoin hän aineistoa lähestyy ja tulkitsee.

Tutkimusjoukon anonymiteetin suojaaminen on tutkimuksessamme ollut tärkeää. Olemme erityisesti kiinnittäneet huomiota siihen, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastuisi ja siksi olemme käyttäneet eläytymistarinoiden metaforia sitaatteina ja nimenneet vastaajat numeroilla. Eläytymiskertomuksia kerätessä emme pyytäneet vastauspapereihin mitään taustatietoja. Tämän valinnan teimme tietoisesti. Useimmat vastaajista olivat meille tutkijoille tuttuja, ja tällä tavoin toimimalla halusimme ehkäistä sitä, että analyysimme henkilöityisi vastaajiin tai heidän edustamaansa ammattiryhmään tai koulutukseen. Osallistujien motivaatio oli vaihteleva. Suurin osa vastaajista oli innostuneita vastaamaan, mutta joillekin tuotti vaikeuksia kirjoittaa tarinaa metaforia käyttäen. Osallistujilla oli selkeästi odotuksia siitä, että tutkimuksen kautta he saisivat lisätyökaluja muutoksen johtamiseen. Syynä odotuksiin oli todennäköisesti juuri toteutumassa oleva organisaatiomuutos. Tutkijoina uskomme, että tämän tutkimuksen tulosten avulla voimme tarjota toivottuja välineitä johtamiseen organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa tai ainakin vahvistamaan jo olemassa olevia käsityksiä hyvästä muutoksen johtamisesta. Tutkimuksen avulla voidaan nostaa esiin asioita, jotka korostuvat muutoksessa.

Heikkilän (2002, 174) mukaan sosiaalitutkimuksen pitäisi kehittää maailman ymmärtämistä sekä itseymmärrystä. Hän analysoi, että tutkijan tulisi jotenkin sävähdyttää maailmaa, pohtia kriittisesti yhteiskunnallisesti ja tehdä rohkeita päätelmiä. Hänen mukaansa tällöin saadaan yhteiskunta keskustelemaan tärkeistä asioista ja pohtimaan mahdollisuuksia toimia eri tavoin kuin ennen. Tutkimuksessamme yritämme tuoda vahvasti esille myös oman äänemme siitä, minkälaisena tutkimuksemme aineisto meille näyttäytyy. Toivomme, että kriittinen pohdinta omassa tulkinnoissamme näkyy.

Eettistä problematiikkaa aiheutti tutkimuksessa se, että työskentelemme tutkimuskohteena olleessa seutukunnassa. Tarinoita on täytynyt yrittää tulkita ilman, että niihin lisää omia johtopäätöksiä ja tulkintoja tai tietoa meneillään olevasta organisaatiomuutoksesta. On täytynyt keskittyä olennaiseen, eli sosiaalitoimen keskijohdon tuottamiin tarinoihin, teksteihin. Eettisesti tämä on ollut haastavaa, koska tietoa seutukunnan sosiaalitoimien tilanteesta ja tulevasta organisaatiomuutoksesta oli enemmän kuin mitä vastaajat tarinoihin kirjoittivat.

11 SAAPUMINEN SATAMAAN

Tässä tutkimuksessa kannustajana ja suunnannäyttäjänä on toiminut eläytymiskertomuksista koostunut metaforinen aineisto. Etenkin heti aineiston keruun jälkeen pohdimme aineiston mahdollista riittämättömyyttä kahdestakin näkökulmasta; riittämättömyys tekstin määränä ja aineiston konkreettisena vähyyttenä ja toisaalta metaforien suurena roolina mahdollisesti tarinallisuuden ja perinteisen tarinan rakenteen kustannuksella. Aineiston rikkaus ja tulkintaan oikeuttava monipuolisuus paljastui kuitenkin analyysin etenemisen myötä. Aineistoa läpikäymällä ja pilkkomalla olennainen alkoi nousta esiin, ja löysimme tarinat metaforien takaa.

Paras - hankkeen laajentuessa sosiaali- ja terveystaloutta yhdistäen pyritään yhä taloudellisempaan ajattelutapaan yhdistämällä pieniä yksiköitä suuriksi. Valtiovallan laskelmien mukaan palvelujen tuottaminen suurissa yksiköissä on tehokkaampaa. Tämä tietysti vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kannatamme pieniä yksiköitä, jossa yhteisöllisyys on yksi merkittävä työhyvinvoinnin edistäjä. Tämän lisäksi pienemmissä yksiköissä osaamisen johtamiselle on paremmat edellytykset, sillä tällöin johtaja pysyy ”kartalla” oman hallinta-alueensa tuottamista palveluista, niiden järjestämisestä sekä ennen kaikkea omasta henkilöstöstään. Mielestämme työskentely isossa yksikössä ilman yhteisöllisyyttä voi ”harhauttaa työntekijän”, jos siellä ei ole selviä pelisääntöjä, suuntaviivoja, tavoitteita eikä johtajuutta. Yleensä suurissa yksiköissä johtaja on tavoittamattomissa tai työskentelee jopa eri yksiköstä käsin. Tällöin työntekijä jää helposti yksin ”isoon yksikköön” toimien itsenäisesti tietämättä perustehtäväänsä.

Metaforat ovat mielenkiintoinen ilmiö eri kulttuureissa. Tämän tutkimuksen teon myötä olemme alkaneet kiinnittää huomiota metaforien yleisyyteen niin kirjoitetussa kuin puhekielessäkin. Metaforia käytetään sosiaalisesta statuksesta tai asemasta riippuen runsaasti; kotona ja työelämässä, harrastuksissa ja vapaa-ajalla. Käytetyimmät metaforat

lienevät konventionaalisia eli tavanomaisia metaforia, jotka liittyvät hyvin läheisesti kieleen ja kulttuuriin. Olemme tutkimuksen teon aikana pohtineet, ovatko metaforat yksi keino selviytyä alati muuttuvasta maailmasta ja yhteiskunnasta – keino palata aina juurilleen, vaikka ympärillä oleva muuttuu yhä kiihtyvää tahtia? Joka tapauksessa metaforat ovat ja tulevat aina olemaan olennainen osa kieltämme ja kokemusmaailmaamme. Niiden merkitystä ihmisille itselleen ja esimerkiksi erilaisille kehittämisfoorumeille ei tulisi väheksyä, vaan ehkä olisi syytä tutkia metaforien taustaa ja sitä, että mitä niillä oikeastaan halutaan sanoa. Ehkä metaforat kertovatkin ihmisyydestä ja kulttuuristamme jotakin enemmän kuin olemme tottuneet ajattelemaan?

Haastattelut olisivat voineet tarpeellisella tavalla täydentää aineistoa. Olisimme haastattelun avulla voineet tarkentaa annettuja vastauksia. Olisimme voineet tarkentaa, onko joissakin kohdissa tarkoitettu nimenomaan keskijohtoa vai keskijohdon omaa esimiestä, ylempää johtoa. Toisaalta tällöin metaforien varaan rakentuva tulkinta olisi kärsinyt. Kun eläytymiskertomuksia pyydettiin nimenomaisesti metaforien muodossa, jäi meille tutkijoille epäily siitä, rakentuivatko vastaukset tai osa vastauksista vain vastaajan tiedossa tai muistissa olevien metaforien varaan riippumatta siitä, mikä oli vastaajan käsitys sosiaalitoimen keskijohdon muutosjohtamisesta. Ajatus ei saanut analyysin edetessä tukea, koska huomattavan suuri osa metaforista oli luovia metaforia, eivätkä kaikille tuttuja ja kulttuuriin sidonnaisia juurimetaforia. Näin ollen meidän on syytä olettaa, että metaforat on ainakin suurimmaksi osaksi tuotettu juuri tutkimuskysymyksiimme ja tehtävänantoon liittyen, eivätkä ikään kuin valmiiksi mielessä tai muistissa olleet metaforat ole sanelleet vastaajien kertomusten sisältöä.

Mielenkiintoista tutkimusta tehdessämme oli tiedostaa kuinka paljon eri johtamisoppeja kirjallisuuden perusteella löytyi. Varsinkin viime vuosina johtajuuteen on tullut paljon lisää haasteita, jotka määrittelevät johtajuudelle uusia vaatimuksia. Johtajuutta on myös tutkittu enemmän, joten tutkimustuloksia on myös käytettävissä. Seeckin (2008) mukaan innovatiivisuus on yksi nousevista johtamisen trendeistä. Innovatiivisuuden johtaminen ei kuitenkaan esiintynyt aineistomme eläytymiskertomuksissa. Ehkä sosiaalialalla innovatiivisuus ei ole johtamisen välineenä tai työn tavoitteena kovinkaan tavanomainen,

kun etenkin kunnallinen sosiaaliala nähdään usein hyvin byrokraattis-poliittisena toimintakenttänä.

Muutosjohtamisen käsite ja tutkimuksellinen maisema on käynyt mielessämme kovan myrskyn. Tutkimuksen teon alussa muutosjohtaminen oli yksi avainkäsitteistämme, mutta perehdyttyämme tarkemmin johtamisen teorioihin ja johtamisoppiin se alkoi menettää merkitystään. Muutosjohtaminen on näkemyksemme mukaan kärsinyt siitä, että muutoksia on jatkuvasti ja kaikkialla. Kaikessa postmodernissa johtamisessa yhtenä osa-alueena on muutoksen johtaminen. Koemme oppivan organisaation käsitteen ja käytäntöjen tuovan johtamistyöhön sellaista tavoitteellisuutta, joka edistää myös rakenteellisissa muutoksissa onnistumista. Muutosjohtaminen vai muutoksen johtaminen – tätä keskustelua olemme käyneet läpi tutkimuksen. Näkemyksemme mukaan muutosjohtaminen erillisenä johtamisoppina ei ole perusteltu tieteenteoreettinen lähestymistapa muutoksen johtamiseen, vaan näemme muutoksen johtamisen elementit oleellisena osana oppivaa organisaatiota.

Sosiaalitoimen johtaminen on avainasemassa sosiaalialan kehittymisen kannalta. Johtamisen haasteita liittyen työoloihin ja työhyvinvointiin ovat resurssien puute, osaavan henkilöstön rekrytoinnin vaikeudet, työn kuormittavuus, työn organisoinnin tarve, henkilöstösuunnittelu, henkilöstön työssä pysyminen, työn kehittäminen ja yhteisön osaamisen kehittäminen sekä ammatillinen kehittyminen. Näiden kaikkien hallinta tekee hyvän johtajan, mutta perusteltua on pohtia onko yhden johtajan käytännössä mahdollista hallita kaikkia. Onko hybridijohtaminen vain unelmaa ja käsitteellinen tavoite, jota ei voida käytännössä tavoittaa?

Lopuksi haluamme todeta, että perehdyttyämme metaforiin tieteellisen tutkimuksen aineistona ja tutkimuksen kohteena olemme tulleet vakuuttuneeksi siitä, että metaforat ovat olennainen osa kieltämme, kulttuuriamme ja niiden avulla rakennamme sosiaalista todellisuuttamme. Näin ollen toivomme, että tämä sosiaalitoimen johtamisen metaforatutkimus innoittaa niin sosiaalityön kuin muidenkin alojen tutkijoita tarkastelemaan metaforia tieteellisestä näkökulmasta käsin. Metaforatutkimuksessa yhdistyvät poikkitieteellisesti usean eri tieteenalan intressit: kielen- ja kulttuurintutkimuksen lisäksi metaforatutkimusta voi hyödyntää millä tahansa alalla.

Jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin osaamisen johtamisen ilmentymistä sosiaalitoimen johtamisessa – metaforisesta näkökulmasta luonnollisesti.

LÄHTEET

Adler, Paul & Hecksher, Charles (2006). *Towards Collaborative Community*. Teoksessa Adler, P. & Hecksher, C. (toim.). *The Firm and a Collaborative Community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press, 11–105.

Ahrne, Göran (1990) *Agency and Organization: Towards an Organizational Theory of Society*.

Aro, Jari; Jokivuori, Pertti (2010) *Klassinen sosiologia ja moderni maailma*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Arvot, arki, elämä ja etiikka (2005) *Sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet*. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Helsinki: Talentia ry, Ammattieettinen lautakunta. Helsinki.

Auranen, Johanna (2004) *Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatustyöstä kuntaorganisaation osana*. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. N:o 97. Joensuu.

Bruner, Jerome (1991) *The Narrative Construction of Reality*. *Critical Inquiry*, Vol. 1 No. 1., 1-21.

Cornelissen, Joep P. & Kafouros, Mario (2008) *Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?* *British Journal of Management*, Vol. 19, 365-379. Blackwell Publishing Ltd, Oxford. USA.

Eskola, Jari (1997) *Eläytymismenetelmäopas*. Tampereen yliopisto. Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere. 15–24.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8 painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Eräsaari, Leena 2002. Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen. Tammer-paino. Tampere.
- Gould, Nick & Baldwin, Mark (eds.) (2004) Social work, critical reflection and the learning organization. Aldershot: Ashgate.
- Heikka, Helena (2008) Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Oulu.
- Heikkilä, Matti (2002) Eettisiä ongelmia yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Karjalainen, Sakari; Launis, Veikko; Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.). Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus. Helsinki, 165–176.
- Heikkinen, Hannu (2001) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä, 119–120.
- Huotari, Päivi (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto.
- Huttunen, Pekka (1994) Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa - yhtymäjohtaminen. WSOY. Juva.
- Hänninen, Vilma (1999) Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Julkunen, Raija (1995) Julkinen ja yksityinen hyvinvointivaltiossa. Teoksessa: Eräsaari, Leena; Julkunen, Raija & Silius, Harriet (toim.) Naiset yksityisen ja julkisen rajalla. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 204–205, 212–213.
- Julkunen, Raija (2001) Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (2001) Johtamispuhe. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarjan:o 51. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, Pauli; Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004) Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, Pauli & Virtanen, Pekka (2009) Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli (2010) Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa: Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) Keskusteleva johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu, 25–36.

Kaskisaari, Marja; Tammelin, Mia; Hirvonen, Johanna; Hämeenaho, Pilvi; Ilmarinen, Katja & Vartiainen Anssi (2010) Kuntalaisten arvioita sosiaalipalveluista. ParasSos – tutkimus Keski-Suomen yhdeksän kunnan alueella. Raportti 6/2010. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Yliopistopaino, Helsinki.

Ketokivi, Kaisa (2010) The Relational Self, the Social Bond and the Dynamics of Personal Relationships. A Sociological Analysis. Department of Social Research, Sociology Research No 263. University of Helsinki. Helsinki University Printing House. Helsinki.

Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Chydenius-instituutin julkaisuja 3/2001. PS-Kustannus. Jyväskylä. 68-74.

Korpinen, Erja (2010) (toim.) Eläköön kyläkoulu! PS-kustannus. Jyväskylä.

Kotter, John (1994) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Kotter, John & Rathgeber, Holger (2008) Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Porvoo.

Kouzes, James M. & Pozner, Barry Z. (2002) *The Leadership Challenge*, 3rd Edition, Jossey-Bass.

Kuusela, Pekka (2007) (toim.) *Sosiaalipsykologia: Yksilöstä yhteiskuntaan*. Oy Unipress Ab. Helsinki.

Laine, Pertti (2007) *Osaamisen johtaminen ja HDR-tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä*. Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisusarja A nro 20/2007. Pori: Turun kauppakorkeakoulu.

Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. *Metaphors We Live by*. Chicago: The University of Chicago Press.

Mattila, Pekka (2007) *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Morgan, Gareth (2006) *Images of Organization*. Updated Edition of the International Bestseller. Sage Publications. California, 3-5;

Niiranen, Vuokko (1995) *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

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

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena. (2007) *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Sipoo: Silverprint. Kustantaja Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki.

Northouse, Peter G. (2010) *Leadership. Theory and Practise*. 5 painos. Thousand Oaks:Sage.

Nyholm, Inga (2008) *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Ollila, Seija (2009) Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa: Jämsen, Arja (toim.) 2009. Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus – ISO. Kuopio, 16–22.

Otala, Leena-Maija: Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 7/2010. Helsinki, 9,34.

Pietarinen, Juhani (2002) Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa: Karjalainen, Sakari; Launis, Veikko; Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.). Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus. Helsinki. 59.

Raivio, Kari (2006) Paras -hanke Suomea muokkaamassa. Yhteiskuntapolitiikka-YP. Helsinki: Stakes.

Reikko, Kai; Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere.

Robson, Colin (2002) Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers, 2nd edition. Blackwell Publishing.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1997) Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4 painos. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy.

Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. Osaatko-kartuke – hankkeen julkaisu 7, Kuopio: Kuopion yliopisto & Minna Canth instituutti.

Sparrowe, Raymond T. (2005) Authentic leadership and the narrative self. The Leadership Quarterly 16.

Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008) ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto. Acta Nro 204. Helsinki, 17–19, 71–84.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Taylor, Frederick W. (1947) The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oppimateriaalit.

Töttö, Pertti (1999) Pirullinen positivismi. Toinen painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksikkö ja Yliopistopaino.

Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (2009) Valtiovarainministeriö, 97–102.

Viitala, Riitta (2004) Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala, Riitta (2006) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, Elina; Kokkinen, Lauri; Konu, Anne; Simonen, Outi; Virtanen, Juha. V. & Lehto, Juhani (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisut nro 59. Vammala.

Virtanen, Petri & Wennberg Mikko (2007) Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2 painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Woodman, Richard W. (2008) Discourse, Metaphor and Organizational Change: the Wine is New, but the Bottle is Old. British Journal of Management, Vol. 19, 33-37. Blackwell Publishing Ltd. Oxford, USA.

Muut lähteet

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut;jsessionid=78db53d26a4b9f2429b18607fa06

Sanomalehti Kaleva (30.11.2010). Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa)

<http://www.kaleva.fi/uutiset/kallion-irtisanoutunut-laakari-ongelmat-hallinnollisia/879960>

LIITTEET

Liite 1. Kehyskertomukset

Olemme korvanneet seutukunnan nimen kehyskertomuksiin x:llä, sillä olennaista tutkimuksessamme ei ole tämä kyseinen seutukunta vaan sosiaalitoimen keskijohdon näkemykset organisaation muutostilanteesta.

Ohjeistus: Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia keskijohdon näkökulmia muutosjohtamiseen liittyen. Kirjoita pienehkö kertomus alla olevaan aiheeseen liittyen.

Positiivinen kertomus:

Vuonna 2015 x seudun hyvinvointikuntayhtymä tarjoaa sosiaali- ja terveystalvet seutukunnan asukkaille. Organisaatiomuutos on onnistunut. Mitä viiden vuoden aikana on tapahtunut? Onko organisaatiomuutos vaikuttanut johtamiseen? Miten ja millä tavoin johtaminen on ollut onnistunutta uudessa tilanteessa? Kuvaile vapaasti kielikuvien avulla onnistuneen johtamisen tilanteita ja periaatteita.

Negatiivinen kertomus:

Vuonna 2015 x seudun hyvinvointikuntayhtymä tarjoaa sosiaali- ja terveystalvet seutukunnan asukkaille. Organisaatiomuutos ei ole onnistunut. Mitä viiden vuoden aikana on tapahtunut? Onko organisaatiomuutos vaikuttanut johtamiseen? Miten ja millä tavoin johtaminen on ollut epäonnistunutta uudessa tilanteessa? Kuvaile vapaasti kielikuvien avulla epäonnistuneen johtamisen tilanteita ja siihen johtaneita syitä.

Liite 2. Ryhmittelytaulukot *johtamisen näkymän* metaforista, ryhmät, metaforat, lukumäärät ja perustelut.

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Johtaminen - vakaa kuin kallio, jäykkä, johtamiseen satsattu, tietoa ei tarvitse kaivaa, tehtävä kristallinkirkas, vahva kuin kallio, asiat asiat eivät ole hanskassa, kuin huono jääkiekkoujoukkueen valmentaja, matkalla voi eksyä, nuotit hajallaan koska numerointi puuttui, kaikki reitit eivät ole navigaattorissa - kurssin korjaus	11	johdon ominaisuuksia , pelkoja, hankaluuksia, onnistumisen edellytyksiä
Johtamisen tunnusmerkit - johtajan napakat askeleet, johtajuus tuo kultaa, homma hanskassa, johto voimavarana, johtamisen selkeys, johtaminen näkyvää, onnistunut johto kuin kaste kuivalle maalle, rivit yhteen, johtoon valjastettiin osaava esikunta, ruohonjuuritason tuntemus puuttuu, askel nopeutunut, työhön uutta potkua, johtamistapojen helmet, opittu kantapään kautta, näpertelyä omissa poteroissaan, sointujen yhdistäminen kuten parhaaksi katsoi, laskeutuminen alas maan pinnalle ja alkuasukkaiden paikallistuntemuksen hyväksikäyttäminen, puun ja kuoren välissä, isokenkäisiä, lauloivat niiden laulua joiden leipää söivät, airot eivät olleet vedessä, valinnat eivät osuneet nappiin, liian laajat repertuaarit, tuli hännän alla, ulkona kuin lumiukot, peittyivät sumuun kun olivat kokassa keulamerkkinä, kapellimestari selin	27	hyvän johtamisen ominaisuuksia ja perusedellytyksiä onnistuneen johtamisen haasteita ja uhkia epäonnistumiseen, innoittaminen
Uhkakuvia - toisella paremmat apajat- paremmat kortit, ruoho vihreämpää aidan toisella puolella, pois ajattelu että ruoho on vihreämpää aidan toisella puolella, pomon poissa ollessa kissat hyppivät pöydille, epäonnistumisen kehän paisuminen, kissa kiitoksella elää, yksiköt kuin koti ilman kissaa - jolloin hiiret hyppivät pöydille, kierossa oleva hoidonpörrastus, asiakkaat/ omaiset antoivat tulta täydeltä laidalta, palvelujen pirstoutuminen	10	vaikuttaminen, oikeudenmukaisuus, osallistuminen

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Arvot, roolit - sumun vuoksi miehistö ei näe kuka johtaa, ei ole aivottomia työjuhtia, muusikot rytmitajuttomia, oman onnensa nojassa, henkilöstön palo työhönsä, hiiret jättivät uppoavan laivan, vitsit vähissä, pelaajat taklaavat enemmän kuin tekevät maaleja, törmäilyt omiin pelaajiin ja sohiminen sinne sun tänne – omat maalit, asioita ei arvosteta vain rahassa, kantaa hedelmää, niittää viljaa	13	oma asema, epätietous, osallistuminen, levottomuus, arvot, vaikuttaminen , mukaan ottaminen, onnistuminen
Yhteistyö - hienot tavoitteet ja käytännöt kankkulan kaivoon, kaikki vetävät yhtä köyttä, yhdessä sovitut pelisäännöt, kulkeminen käsikkäin, selkeät pelisäännöt, saumaton yhteistyö, pilviunelmat totta, jatkuva vuoropuhelu, yhteinen linja rakoi-lee, puhalletaan yhteen hiileen, kaikki yhtä suurta perhettä, seilaaminen avomerellä sumussa suunnistuskyyttömänä, näkymätön muuri, eri kieli	14	osallistuminen, yhteistyön merkitys, vaikeudet, haasteet oikeudenmukaisuus
Organisaation tila - ylitsepääsemättömän vaikea, kivuton muutos, kevyt organisaatio, haastava polku, yhteensovittaminen kangertelee, hiljainen tieto lähtenyt, lähiesimiehiä harvennettu, pako esimiestehtävistä lisääntyy, uusi yhtye-orkesteri seurauksena kakofonia, laiva keikkuu, horisontissa ei mitään uutta, jatkuva oravanpyörä, mitä useampi kokki sen pahempi soppa, vauhtisokeus vallannut, pelistä puuttuu hallinta, joukkue selvillä pelistä, uusi organisaatio kuin hyvä tutkimusretkikunta	17	sujuvuus, muutoksen askeleet , smoothness, muutoksen haasteita
Tunnelma - auringonvalo, aurinko paistaa kaikki innostuneita kuin puput lumihangella, kuherruskuukausi ohi - kaikki muumit eivät ole laaksossa, pelon pilvet kaikonneet	6	mahdollisuuksia, paistaa, pelot, tulevaisuus
YHTEENSÄ	98	

Liite 3. Ryhmittelytaulukot *talouden näkymän* metaforista, ryhmät, metaforat, lukumäärät ja perustelut.

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Talousoingelmat - kustannukset painavat, peruskunnat ahtaalla, veronmaksajien kestävyys koe-tuksella, matti kukkarossa, eletään kädestä suuhun, kustannukset eivät ole pysyneet kurissa, pennin venytys	7	rahahuolet , vaikeudet, puute
Haasteet - huoli huomisesta, aika on rahaa, paineita kasaantuu, ei nähdä metsää puilta	4	huoli , tulevaisuus, paineet
Resurssit - hallintoa karsittu, lähiesimiehiä harvennettu	2	pelko työpaikasta, töiden paljous, riittämättömyyden tuntu
Asenne - yhteen hiileen puhaltaminen, asioita ei arvosteta vain rahassa, hyvä johtajuus tuonut kultaa	3	yhteistyön merkitys , arvot
YHTEENSÄ	16	

Liite 4. Ryhmittelytaulukot *organisaatiomuutoksen prosessi -näkymän* metaforista, ryhmät, metaforat, lukumäärät ja perustelut.

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Taivas- aurinko paistaa ulkoa sisälle ja sisältä ulos, aurinko loistaa joka suuntaan tasaisesti, kaikki saavat saman verran valoa, valoisuus on auttanut talon sisällä kulkevia, pelon pilvet ovat kaikonneet, aurinko paistaa täydeltä terältä, aurinko hymyili taivaalla, kuin seilaisi avomerellä sumussa suunnistuskyyttömänä	8	valon tuomaa lämpöä ja iloa, organisaation tunnelmaa, vaivattomuus, toisaalta sumu haittaamassa näkyvyyttä
Uudet nuotit- niin makaa kuin petaa, uutta näkemystä – uudet tuulet, vauhtisokeus vallannut, asiat eivät ole hanskassa, organisaatiomuutosta puuhattiin liian suurin harppauksin, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, muutoksia odotetaan kuin kuuta nousevaa, nuotit hajallaan, numerointi puuttui, seurauksena oli kakofonia, milloin alkaa laiva keikkua, juoksee kuin vettä valakiaa, jokaiseen pulmakehaan ei takerruttu haukkomaan henkeä, puhutaan eri kieltä, ei ole osattu laittaa palikoita kohdalleen, hienot tavoitteet kankkulan kaivoon pilvilinna-unelmista totta	18	organisaation tilaa kuvataan niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä, onnistumisia ja epäonnistumisia ei kohdisteta suoraan johtajiin vaan tilanteita kuvataan organisaation tasolla
Matka- kannat kopsahelivat eri tahtiin ja törmäilivät toisiinsa, kuherruskuukausi valoi luottamusta, kahden aikuisen yhteen muuttaminen rikastutti huushollia, kantaa hedelmää, niittää kypsää viljaa, onnistumisen kehä nousee spiraalimaisesti, kahden toimintakulttuurin yhdistäminen on ollut haastava polku, reitti kyntää tulevaisuuden merta välillä – ei usein - kolahtaa karille ja silloin paikataan haverin tuhoja, täällä on organisaatiomerikartta - kohta ollaan perillä, yhdistymässä ovat meri, sisämaajärvet ja lampereet, vaikea pihtisynnytys mutta äiti ja lapsi voivat hyvin, vastakihlut rakastavaiset, ahdistava pakkoavioliitto, pelastuslautta ja merihätä, ei ole upottu, eikä matka ole keskeytynyt, eteneminen on ollut työlästä ja hidasta, tutkimusretkikunta, kuherruskuukaudet olivat ohi	19	matkan haasteet korostuvat, perille päästään vaikeuksien kautta, matkan ei oletetakaan olevan helppo vaan sen eteen on tehtävä töitä

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Miehistö sumussa- muusikot rytmittämättömiä, miehistö ei näe kuka johtaa, huudetaan autiolla saarelle, josta vastaa suuri tuntematon, kapeakatseininkin on löytänyt tiensä muiden joukkoon, jalat sentin maanpinnan yläpuolella	5	työntekijä määritty suhteessa johtajaan, selkeä rivityöntekijän ja johtajan roolijako nähtävissä
Yhtä köyttä- palvelusektorit käyvät käsikkäin, yhteensaattaminen kangertelee, yhteen hiileen puhaltaminen (4), tulosityksiköt toimivat niin hyvin että kahden organisaation sijasta on nyt yksi elin, näkymätöntä tarpomista upottavassa suossa tai kivireen vetämistä, yhdessä sovitut säännöt, kaikki vetävät yhtä köyttä, yhteinen linja rakoilee, sumu sakenee, lyötiin hynttyyt yhteen, uusi yhtye-orkesteri	14	yhteistyön merkitys, yhteisten tavoitteiden merkitys, yhdessä tekeminen samaan suuntaan
Reitit navigaattorissa- kapellimestari selin, jokainen esimies yhdisti sointunsa niin kuin parhaimmaksi katsoi, esimies seisoo kokassa - pyrkii olemaan vakuuttava keulamerkki - peittyvä välillä sumuun, johtoryhmän kapteeni – suuri tuntematon rivimerimiehelle, kaikki muumit eivät ole laaksossa, uudet haasteet sopivat kuin nyrkki silmään, olen seurannut sivusta hiljaa kuin hiiri, ei kaikki reitit navigaattorissa	8	johtajuus, johtajan asema ja osaaminen
Yhteensä	72	

Liite 5. Ryhmittelytaulukot *asiakkaan näkymän* metaforista, ryhmät, metaforat, lukumäärät ja perustelut.

RYHMÄ/METAFORAT	LKM	PERUSTELUT
Heittopussit, johtotähdet- asiakkaiden luukutus, asiakkaat ovat toimintamme johtotähtiä, asiakkaat heittopusseja, asiakas on kuin pallo - siirretään luukulta toiselle; asiakkaita siirretään kuin rahtitavaraa	5	asiakkaiden asemaa kuvataan paljolti negatiivisessa mielessä
Pimeässä viidakossa- asiakkaiden ei tarvitse kulkea pimeässä, kaikki löytävät tien tarvitsemiensa palveluiden piiriin, asiakkaat kiertävät tiheään vaihtuneessa lääkäriviidakossa, palvelut ontuu joka näkyy asiakastyytyväisyydessä ja työolobarometreissa, kaosmainen tilanne	5	yhteistyön merkitys, työntekijöiden tyytyväisyys sekä tuloksellisuus ja asiakkaiden tyytyväisyys linkittyvät
Yhteensä	10	