

**MUUTOSJOHTAMINEN LASTENSUOJELUN SOSIAALI-
PALVELUISSA**

**Niina Jauhola
Maisterintutkielma
Sosiaalityö
Yhteiskuntatieteiden
ja filosofian laitos
Humanistis-
Yhteiskuntatieteellinen
Tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
syksy 2019**

TIIVISTELMÄ

MUUTOSJOHTAMINEN LASTENSUOJELUN SOSIAALIPALVELUISSA

Niina Jauhola

Sosiaalityö

Maisterintutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Heidi Ruohio, Suvi Krok

Syksy 2019

sivumäärä: 76 sivua + liitteet 5 sivua

Tutkielman tehtävänä on selvittää johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta. Tarkoituksena on tarkastella sosiaalipalvelujen muutosjohtamista, sen tapoja, mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tarkoituksena on myös tarkastella sitä, millaisella johtamisella tuetaan sosiaalialan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkielman analyysiprosessi pohjaa teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Aineiston muodostavat viiden johtavan sosiaalityöntekijän haastattelut, jotka on toteutettu teemahaastatteluin.

Muutosjohtaminen on läsnä johtavien sosiaalityöntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Muutosjohtaminen lastensuojelun sosiaalipalveluissa on ylhäältä tulevien muutosten toteuttamista tai oman organisaation sisällä tapahtuvan kehittämisen johtamista. Muutosten alkuperä vaikuttaa muutoksen johtamisen tapoihin sekä sen mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Lastensuojelun sosiaalipalveluissa muutosjohtamisen tapoina ovat muutostoimintojen johtaminen eli muutoksen suunnittelu, ymmärtäminen ja muutosviestintä sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen eli henkilöstön osallistaminen, tukeminen ja kannustaminen. Asiantuntijuuden johtamisessa muutoksessa korostui johtajan oma asiantuntijuus sekä työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen.

Muutosjohtamisen mahdollisuutena on lastensuojelun työn sisällön kehittäminen, lastensuojelun henkilöstön osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen sekä palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Muutosjohtamisen mahdollisuudet liittyivät ennen kaikkea organisaation sisäisen kehittämistyön avulla aikaansaatuihin muutoksiin.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että muutosjohtamisen haasteet lastensuojelussa ovat henkilöstöjohtamisen haasteita, kuten henkilöstön osallistamisen ja henkilöstön ammattitaidon hyödyntämisen vaikeudet sekä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kärsiminen. Muutosjohtamiseen liittyy myös strategisen johtamisen haasteita, kuten organisaation ulkopuolelta tulevien muutosten johtamisen vaikeus, johtajan toimiminen useissa eri rooleissa sekä johtamiskoulutuksen puute.

Asiasanat: johtaminen, muutosjohtaminen, lastensuojelu

SISÄLLYS

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 2 LASTENSUOJELU | 7 |
| 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA..... | 9 |
| 3.1 Johtaminen käsitteenä | 9 |
| 3.1.1 Johtaminen sosiaalipalveluissa | 11 |
| 3.1.2 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet | 13 |
| 3.2 Muutosjohtaminen | 15 |
| 3.2.1 Organisaation muutoksen teoreettinen perusta | 15 |
| 3.2.2 Muutoksen johtaminen | 17 |
| 3.2.3 Muutoksen johtaminen sosiaalialalla | 19 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 21 |
| 4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite | 21 |
| 4.2 Tutkimusaineisto | 22 |
| 4.3 Aineiston analyysi | 24 |
| 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus | 28 |
| 5 TUTKIMUSTULOKSET..... | 30 |
| 5.1 Lastensuojelun sosiaalityö muutoksen kohteena | 30 |
| 5.1.1 Muutosten määrä | 30 |
| 5.1.2 Muutosten luonne | 31 |
| 5.1.3 Lastensuojelun sosiaalityön erityispiirteet muutoksissa | 33 |
| 5.2 Johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana | 36 |
| 5.2.1 Muutostoimintojen johtaminen | 36 |
| 5.2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen | 41 |
| 5.2.3 Asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa | 44 |
| 5.3 Muutoksen johtamisen mahdollisuudet | 47 |
| 5.3.1 Työn sisällön kehittäminen | 48 |
| 5.3.2 Henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen | 50 |
| 5.3.3 Palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen | 51 |
| 5.4 Muutoksen johtamisen haasteet | 52 |
| 5.4.1 Henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet | 53 |
| 5.4.2 Strategiseen johtamiseen liittyvät haasteet | 58 |
| 6 POHDINTA..... | 64 |
| LÄHTEET | 69 |

| | |
|-----------------------|-----------|
| LIIKTEET | 77 |
| Liite 1..... | 77 |
| Liite 2..... | 78 |
| Liite 3..... | 81 |

1 JOHDANTO

Sosiaalialan toimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia, eivätkä muutospaineet ole suinkaan vähenemässä. Nyky-yhteiskunnassa muutosmyönteisyys määrittää työelämää. Muutosta luonnehditaan vaikutuksiltaan dramaattiseksi ja jatkuvaksi. (Taskinen 2015, 146.) Toimintaympäristön muutokset ovat haaste sosiaalialan johtamiselle ja ne tuovat paineita sosiaalialan johtamiskäytäntöjen ja johtamisosaamisen uudistumiselle. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 16) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa tulee uudistaa rakenteellisten muutosten, ikärakenteen muutos, kansainvälistymisen ja taloudellisen kilpailun kovenemisen sekä väestön muuttuvan ikärakenteen vuoksi. Tämä on tarpeen, jotta kasvavissa kustannus- ja yksityistämispaineissa keskeiset hyvinvointipalvelut voidaan pitää kattavina ja laadukkaina. Muutostilanteissa keskijohdon ja lähiesimiesten valmiudet palvelujen kehittämisen ja muutoksen johtamiseen korostuvat.

Pro gradu-tutkielmassani tarkastelen lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtamista. Tutkielmani tavoitteena on tarkastella sitä, miltä näyttää muutoksen johtaminen, sen haasteet, mahdollisuudet ja tavat lastensuojelun sosiaalialan asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi pyrin tarkastelemaan sitä, millainen johtaminen tukee sosiaalialan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Aihe on ajankohtainen, sillä sosiaalipalveluiden johtamisympäristöön kohdistuu paljon muutoksia, jotka asettavat johtamisosaamiselle uudenlaisia vaatimuksia ja edellyttävät sosiaalipalvelujen johtamisen sisältöjen uudistamista. Alhasen (2014, 46) mukaan juuri lastensuojelun organisointi on kunnissa ollut jatkuvassa muutoksessa. Organisaatorakenteet ovat muuttuneet sekä kuntaliitosten että sosiaali- ja terveystalouden yhdistämisen vuoksi.

Sosiaalialan muutosjohtaminen on vähän tutkittu aihe. Suomessa aiemmat sosiaalialan johtamista koskevat tutkimukset ovat keskittyneet ylempään tai keskijohtoon. Kotimaisessa sosiaalialan johtamisen tutkimuksessa on keskitytty organisaation ja henkilöstön tutkimukseen sekä palvelujärjestelmän kehittämiseen tai arviointiin liittyvään tutkimukseen (Niiranen 1994; Aaltonen 1999; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007). Kansainvälisesti kiinnostus sosiaalialan johtamista kohtaan on ollut aktiivisempaa. Erityisesti angloamerikkalaisissa maissa sosiaalialan johtamisen tutkimus on ollut monimuotoista. (Hopkins & Hyde 2002; Jaskyte 2003.) Sosiaalialan johtamisen tutkimus on tärkeää, sillä

johtamisen tutkimus tuottaa tietoa, jonka avulla organisaatiot ja niiden johtajat voivat arvioida omia ja omassa organisaatiossa vallitsevia johtamisen käytäntöjä sekä kehittää toimintaansa.

2 LASTENSUOJELU

Lastensuojelu voidaan Suomessa organisoida kunnissa eri tavoilla. Lastensuojelun arjessa voi olla hyvin monenlaisia käytäntöjä, joka riippuu kuntien lastensuojelun toteuttamisen tavasta. Myös työn johtaminen lastensuojelussa rakentuu kuntakohtaisesti. Organisaatorakenteen osalta lastensuojelun on todettu olevan muutosherkkää ja työn organisointi tuottaa suuria haasteita lastensuojelun arkeen. (Heinonen ja Sinko 2014, 1–3; Kananoja, Lavikainen & Oranen 2013, 54–55; Sinko ja Muuronen 2013, 8.)

Lastensuojelu 2018 – tilastoraportista (THL 2019) on saatavilla tuoreinta tilastotietoa lastensuojelusta Suomessa. Raportin perusteella voidaan todeta, että lastensuojeluilmoitusten määrä on vuonna 2018 lisääntynyt 5 prosenttia edellisestä vuodesta. Kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä on kasvanut 6,9 prosenttia vuoteen 2017 nähden. Huostaan otettujen lasten määrä on kasvanut hillitymmin, 2,3 prosenttia edelliseen vuoteen nähden. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on noussut 2,6, prosenttia edellisestä vuodesta ja kodin ulkopuolelle oli vuoden 2018 aikana sijoitettuna kaikkiaan 18 544 lasta ja nuorta. (THL 2019, 1–3.)

Lastensuojelun johtamisrakenne on moniportainen ja sisältää erilaisia johtamistehtäviä. Yksittäiset sosiaalityöntekijät johtavat asiakasprosesseja sekä niiden yhteydessä tehtävää yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa. Johtavien sosiaalityöntekijöiden toimenkuvaan sisältyy yksittäisten sosiaalityöntekijöiden asiakastyön ohjaaminen ja tiimien vetäminen. Sosiaalijohtajat tai palvelupäälliköt ovat yleensä johtavien sosiaalityöntekijöiden välittömiä esimiehiä ja heidän vastuulleen kuuluu lastensuojelun palveluprosessien suunnittelu, seuranta ja kehittäminen sekä taloudellinen johtaminen. (Alhanen 2014, 45.) Tässä tutkielmassa keskityn tutkimaan johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta.

Lastensuojelun johtaminen on tarkasteltavissa monella tasolla. Johtamista lastensuojelussa toteutetaan strategisena, eli organisaatioon liittyvänä johtamisena, asiakasprosessien johtamisena ja talouden sekä henkilöstön johtamisena. Nämä toisiaan sivuavat johtamisen tasot

tuovat haasteita lastensuojelun johtamiselle, mutta toimivat lastensuojelupalvelut edellyttävät johtamisen tasojen onnistunutta yhteensovittamista. Laajat sosiaalihuollon uudistukset, organisaatioiden uudistukset ja vaje resursseissa, jonka on aiheuttanut lastensuojelun työntekijöiden sitoutumattomuutta ja tyytymättömyyttä työöloihinsa, määrittävät kuitenkin lastensuojelun johtamisen todellisuutta. (Heinonen ja Sinko 2014, 1–3.)

Sosiaalialalla työn strateginen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, erilaisten muutosten johtaminen sekä resurssien ja työntekijöiden voimavarojen johtaminen ovat esimiehen vastuulla. Lastensuojelun sosiaalityössä esimiehenä toimiva johtava sosiaalityöntekijä on yhtäältä johtamisen ja toisaalta lastensuojelun asiantuntija. (Niiranen ym. 2010, 158.) Kuntaorganisaation lastensuojelun johtamisen tueksi on laadittu Lastensuojelun laatusuositus (2014), jonka mukaan lastensuojelun laadun edellytyksenä on riittävä resurssointi ja hyvä palveluvalikoima, jota työntekijät voivat hyödyntää asiakastyössä.

2010-luvulla lastensuojelusta on tullut erityinen huolenaihe. Lastensuojelun toteuttaminen kunnissa vaihtelee ja työntekijäkohtaiset asiakasmäärät sekä joidenkin kuntien kyky järjestää lastensuojelu asianmukaisesti ja lain edellyttämällä tavalla on aiheuttanut huolta. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2014, 24.) Kananojan ja Ruuskasen (2019, 11) mukaan lastensuojelutyöhön kohdistuu vakavaa kuormitusta. Kuormituksen taustatekijöinä voidaan pitää sosiaalityöntekijöiden ja sijaisten rekrytoinnin vaikeutta, työöloihin, työn organisointiin, johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvät tekijät. Työn kuormitusta lisää ehkäisevän työn ja varhaisen tuen riittämättömyys sekä lähialojen, kuten lasten- ja nuorisopsykiatrian palvelujen niukkuus. Lastensuojelun johtamisen erityishaasteita ovat työntekijöiden kokea ahdistus ja epävarmuus sekä asiakkaiden suuri määrä. (Pekkarinen 2010, 28).

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamisen ilmiö on vaikeasti hahmotettavissa (Vuorinen 2008, 39). Johtamiskäsitteistö on osittain päällekkäistä ja johtajuudelle on olemassa useita eri määritelmiä. Johtamista voidaan tarkastella johtamisteorioiden tarjoamien näkökulmien, käsitteiden ja kielen kautta. (Juuti 2013, 28.)

Johtamista määritellään usein niin, että johtaminen on prosessi, jossa yksi henkilö opastamalla ja organisoimalla pyrkii ohjaamaan ihmisiä sekä vaikuttamaan ihmistenvälisiin toimintoihin ja suhteisiin ryhmässä ja organisaatiossa. (Yukl 2010, 3.) Johtaminen ja koko johtamiskulttuuri näyttäytyy käytännössä organisaatioissa monimuotoisena, eri johtamispiirteiden sekoituksena (Salminen 2002, 109). Johtamisen moninaisuus on olennaista tuntea sekä tunnistaa johtamisessa. Eri tehtävät ja roolit vaihtelevat erilaisissa johtamistehtävissä ja johtamisympäristöissä. (Rissanen & Hujala 2011, 83.)

Johtamisfunktioita ja johtamisen tehtäväjaotteluja määrittelemällä on mahdollista kuvata johtamista. Johtamista on mahdollista määritellä erilaisten dikotomioiden pohjalta. Yleisimmin käytettyjä johtamisen dikotomioita ovat asioiden johtaminen (eng. management) ja ihmisten johtaminen (eng. leadership). (Rissanen & Hujala 2011, 82; Viitala, 2004, 69.) Suomessa johtamisesta on käytössä ainoastaan yksi sana, joka on vähentänyt tätä kaksijakoisuutta. (Rissanen & Hujala 2011, 82). Manageritehtäviä ovat asioiden, toimintojen ja materialististen resurssien johtaminen. Leadership-tehtäviä ovat ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen, työtyytyväisyyden ylläpitäminen yms. (Salminen 2002, 109.) Johtamista on näin kuvattu kahden vastakkaisen, toisiaan täydentävän ja yhtä tärkeän johtamismuodon jaoks. Suhtautuminen muutokseen on asia- ja ihmissuhdejohtamisen olennainen ero. Asia-

johtamisessa tavoitellaan pysyvyyttä, ennustettavuutta ja järjestystä. Ihmissuhdejohtamisessa toiminnan tarkoituksen osoittaminen on olennaista ja tavoitteena on pyrkiä kohti muutosta. (Kotter 1990).

Johtamistyön eri tasoihin perehtymällä on myös mahdollista käsitteellistää johtamistyötä. Johtamistyötä tehdään ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja lähijohdossa. Johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta kutsutaan lähijohtamiseksi. Keskijohto on muodostunut lähijohdon ja ylimmän johdon välille. Organisaation strategisesta johtamisesta vastaavat henkilöt ovat ylintä johtoa. (Rissanen & Hujala 2011, 82.)

Johtajan rooli voidaan myös jakaa ihmisten välisiä suhteita koskeviin rooleihin sekä päätöksenteon rooleihin. Rissanen ja Hujala (2011, 83) tarkastelevat johtajuutta Henry Mintzbergin (1989) roolikategorioiden pohjalta. Mintzbergin roolikategorian mukaan johtajan roolit jaetaan kolmeen ryhmään. Näitä rooleja ovat tiedonvälitysroolit, päätöksentekoroolit ja ihmishuhteroolit. Tiedonvälitysrooleja ovat tiedonvälittäjä, puhemies ja tarkkailija. Päätöksentekorooleja ovat neuvottelija, häiriöiden käsittelijä, yrittäjä ja voimavarojen jakaja. Johtajan, yhdyshenkilön ja keulakuvan roolit ihmishuhterooleja.

Johtamista voidaan lähestyä sen perusteella missä sitä tehdään. Johtaminen voidaan jakaa johtamiseen julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisen ja yksityisen johtamisen välillä vallitsee eroja, vaikka lähtökohtaisesti johtaminen itsessään on oma toiminnallinen kokonaisuutensa. Julkisen ja yksityisen johtamisen johtamiskulttuureissa on eroja muun muassa johtamistyön toimintaympäristön, johtamisen arvojen ja intressien, johtamisen funktioiden, johtamisen suunnitelmallisuuden ja jatkuvuuden sekä johtamisen ja johtajien vastuullisuuden osalta. (Salminen 2002, 110–112.) Yksityistä ja julkista johtamista on lähentänyt uusi julkisjohtamisen näkökulma (New Public Management). Uuden julkisjohtamisen näkökulma sisältää erilaisia painotuksia, eikä se ole yksityiskohtaisesti määriteltävissä. Siihen liitetään tehokkuuden, julkisen yrittäjyyden ja tulosvastuun periaatteet. Julkisten organisaatioiden strategisen johtamisen yleistymisen ilmentää uutta julkisjohtamista. (Rissanen & Hujala 2011, 92–93.)

Johtamista voidaan lähestyä paradigma-ajatteluun kautta. Johtamisparadigmoja ovat ihmishuhtekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, tieteellinen liikkeenjohto, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Johtamisparadigmat ovat johtamisen käytäntöjä, jotka muodostuvat ideologisista ja teknisistä ominaispiirteistä. Käsitteet organisaatioista,

työntekijästä ja ongelman ratkaisusta ovat ideologisia ominaispiirteitä. Työprosessin organisoiminen, työtehtävien jako, työntekijöiden valinnat, valtarakenteet ja palkitseminen ovat sen sijaan teknisiä piirteitä. (Seeck 2012, 24.)

3.1.1 Johtaminen sosiaalipalveluissa

Julkisten sosiaalipalveluiden johtaminen on kokonaisuutena moniulotteinen ja vaikeasti hahmotettava toimintakenttä. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystaloudellinen sekä paikalliset tavoitteet ohjaavat julkisten sosiaalipalvelujen johtamista. Toiminnan taloudellisuus, henkilöstön osaaminen ja asiakkaiden tarpeet tuovat omat haasteensa johtamiseen. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 144.) Ollilan (2008, 19) mukaan työn eettinen luonne ja sen inhimillinen ulottuvuus sekä vaihtelevat asiakastilanteet tuovat omaleimaisia elementtejä sosiaalipalvelujen johtamiseen.

Rissanen ja Hujala (2011, 84) toteavat, että johtamisen perusasiat pätevät pääosin kaikilla johtamisen tasoilla ja kaikissa ympäristöissä. Tiedetyt johtamisen teoriat ja paradigmat ovat kuitenkin vaikuttaneet merkittävästi sosiaalipalvelujen johtamiskäytäntöihin. Merkittävimmät näistä ovat byrokratiateoria, tieteellisen liikejohdon teoria sekä ihmissuhdekoulukunnan teoria. Sosiaalipalveluiden johtamisessa on edelleen tunnistettavissa näiden klassisten johtamisteorioiden piirteitä, mutta johtamiskäytäntöihin on sosiaalipalvelujen toimintakentästä noussut myös yksilöllisiä ja omalaatuisia piirteitä. (Niiranen ym. 2010, 61.)

Byrokratiateorian lähtökohdaksi on johtamista ja työn tavoitteiden saavuttamista tukevien rakenteellisten periaatteiden määrittäminen organisaatiolle (Virtanen & Stenvall 2010, 22). Byrokratiateorian keskeisenä vaikutuksena on yhteiskunnan ja julkisten organisaatioiden lakisääteellisyys, puolueettomuus, tasa-arvon ja oikeusvarmuuden lisääntyminen (Harisalo 2008, 141–142). Byrokraattisille organisaatioille tyypillisiä ovat tarkasti määritellyt vastuualueet sekä tiukka esimiehen ja alaisten suhde. Byrokraattisessa organisaatiossa käytetään kirjallista viestintää, käyttäytymistä säädellyillä tarkoilla määräyksillä sekä vältetään tarkasti päällekkäisyystoimintoja. (Asp & Peltonen 1991, 220.) Byrokraattisille organisaatioille on ominaista toimivallan selkeät rajoitteet sekä hierarkkisesti järjestetyt rakenteet. Julkisissa

organisaatioissa, joissa ylemmät ja alemmat virkamiehet on erotettu toisistaan, byrokraattisten organisaatioiden ominaisuudet korostuvat. Julkisissa organisaatioissa on tavallista, että ylemmät virkamiehet muotoilevat toimintaohjeet sekä vastaavat päätöksenteosta ja alemmat virkamiehet panevat päätökset käytäntöön. Henkilöstö rekrytoidaan byrokraattisissa organisaatioissa virkoihin pätevyyden perusteella, jota arvioidaan erityisesti tutkinnon perusteella. Johtamistehtäviin siirrytään yleensä virkaiän ja työssä syntyneiden ansioiden perusteella. (Salminen 2002, 64, 67–68.)

Sosiaalipalvelujen johtamisessa on edelleen nähtävissä byrokratiateorian vahvoja piirteitä. Sosiaalipalvelujen organisaatioissa tasavertaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden periaatteet näkyvät ja ne ohjaavat asiakastyötä. Toimintakäytännöt eivät yleensä perustu asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden ja työntekijöiden osallisuus on jäänyt julkisten organisaatioiden johtamisessa vähäiseksi, jolloin on tunnistettavissa auktoriteetin ja kontrollin mekanismit. Virkamieskuvan lahjomattomuus, säädöksiin perustuvat päätökset sekä byrokratia korostuvat sosiaalipalvelujen johtamisessa. (Niiranen ym. 2010, 66–68.)

Tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin piirteitä on nähtävissä julkisten organisaatioiden johtamisessa. Taylorismi on liikkeenjohdon oppi, jossa työsuoritusten tehokkuuden edistämiseksi työsuorituksen vaatimaan aikaan ja työn organisointiin kiinnitetään huomiota. Tieteellisen liikkeenjohdon ydinajatuksena on, että työnsuunnittelu sekä päätöksenteko kuuluvat johtajille ja työntekijät keskittyvät työsuoritukseen. (Seeck 2012, 53.) Tiukka kontrolli on taylorismin mukaan hyvän johtajuuden lähtökohta. Johdon tehtävänä on toimintojen suunnittelu ja valvonta työntekijöiden tehtäväksi jäädessä annettujen tehtävien suorittaminen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Taylorismin käsitys johtajuudesta pohjautuu työnjaon selkeyteen, työntekijöiden erikoistumiseen sekä käskyvaltasuhteisiin selkeään määrittelyyn. (Butler 1991, 23–27.)

Tieteellisen liikkeenjohdon teoria lähtee siitä, että johtajan tulee koordinoida sekä suunnitella työtä ja rekrytoida ja kouluttaa työntekijöitä. Sosiaalipalvelujen johtamistyössä nämä piirteet ovat vahvasti näkyvillä ja sosiaalipalvelujen organisaatioissa on monitasoinen johtamisjärjestelmä. (Niiranen ym. 2010, 71–72.) Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutusta sosiaalialan johtamisessa voidaan nähdä olevan organisaatioiden tiukat vakiintuneet toimintatavat, henkilöstön pirstaleiset ja pitkälle erikoistuneet tehtävät sekä suoriutumisen määrällinen ja laadullinen mittaaminen. (Seeck 2012, 102–103.)

Organisaation vuorovaikutussuhteet painottuvat ihmissuhdekoulukunnan teoriassa. Harisalon (2008, 122) mukaan organisaation keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat olennaisia tehtävien suorittamisen kannalta. Organisaatiosta muodostuu toimiva ja tehokas muodollisten mekanismien ja rakenteiden tukiessa ja vahvistaessa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työpaikoilla tulisi ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan pyrkiä tiukan jaottelun sijaan vuorovaikutukseen ja eri työtehtävien avaamiseen. Työtehtävien kierrättämisen ja työnkuvien laajentamisen nähdään motivoivan työntekijöitä. Palkan lisäksi yhtä tärkeinä työntekijöiden motivoijina ovat työn tyydyttävyys, työsuhteen pysyvyys ja onnistumisten huomioiminen. (Morgan 1997, 34–36.)

Niirasen ym. (2010, 73–74) mukaan ihmissuhdekoulukunnan piirteitä on tunnistettavissa sosiaalipalvelujen johtamisessa. Sosiaalipalvelut nähdään osana hyvinvointijärjestelmää. Hyvinvointijärjestelmän uudistamisessa on pyritty mahdollistamaan vuorovaikutus eri ammattikuntien kesken ja muodostettu monialaisia kokonaisuuksia ja organisaatioita. Ihmissuhdekoulukunnan periaatteet ovat tuoneet sosiaalialan johtamiseen inhimillisiä tekijöitä. Organisaation analysoiminen henkilökunnan näkökulmasta on ihmissuhdekoulukunnan keskeinen lähtökohta. Se korostaa työn inhimillisiä puolia ja tarkastelun keskiössä ovat työhyvinvointi ja motivaatiotekijät. (Harisalo 2008, 122.)

3.1.2 Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen erityispiirteet

Suomalainen sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen on hakenut perusmuotoaan julkishallinnosta. Johtamisympäristöinä julkisen hallinnon ja julkisten organisaatioiden voidaan nähdä olevan rakenteeltaan pysyviä ja hierarkkisia, eikä niissä ole pyritty sopeutumaan ympäristön muutoksiin yksityisten yritysten tapaan. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi julkisen sektorin toiminnan muutosten vuoksi. Osaltaan vaikutusta on ollut yksityisen sektorin kasvulla sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä. (Rissanen & Hujala 2011, 85–86.)

Johtamista on sosiaali- ja terveydenhuollossa jaoteltu poliittiseen johtamiseen ja palkkasuhteiseen johtamiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon substanssijohtamiseen ja yleisjohtamiseen. Viime vuosina on kiinnitetty huomiota dikotomioiden sijaan johtamisen tarkastelemiseen yhtenä kokonaisuutena, strategisen ja käytännönjohtamiseen, asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämiseen, poliittisen ja viranhaltijajohdon integrointiin tai johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. (Rissanen & Hujala 2011, 82.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lainsäädäntö ja poliittinen päätöksenteko sekä organisaatiokulttuurin piirteet ja työnsisällöt voivat tuoda erityisnäkyviä sosiaali- ja terveysalan johtamiseen. Johtamisen perusasiat pätevät kuitenkin pääosin kaikilla johtamisen tasoilla ja kaikissa ympäristöissä. (Rissanen & Hujala 2011, 84.) Tarkastelunäkökulma vaikuttaa siihen, miltä johtamisen vaatimukset ja tehtäväsällöt näyttävät. Näkökulmat määrittävät sekä johtamisen tehtäviä että johtamisen tutkimusta. Organisaationäkökulmasta tarkasteltuna johtaminen näyttää erilaiselta kuin asiakasnäkökulmasta. Poliittiset ja taloudelliset haastavat johtamista paikallisesti eri tavoin kuin sosiaalipoliittiset toimintaohjelmat ja toimintasuositukset valtakunnallisesti. (Niiranen 2004, 228.)

Sosiaalialalla johtaminen on alue, joka edellyttää laajaa osaamista. Johtaminen sosiaalialalla sisältää henkilöstön ja työyhteisön johtamisen. Lisäksi sosiaalialan johtaminen on strategista johtamista, eli sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää johtamista. Sosiaalialan johtamista ei voi yksinkertaistaa vain asioiden tai ihmisten johtamiseksi, vaan se liittyy sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin. Johtamisen voidaan ymmärtää liittyvän kaikkeen organisoituun ja tavoitteelliseen toimintaan. Johtamista määrittävät myös erilaiset johtamisjärjestelmät. Näitä ovat johtamisprosessit ja organisaation päätöksenteon rakenteet. (Niiranen ym. 2010, 13–14.)

Palveluiden sisältöjen muuttuessa vastaamaan lisääntyviä ja monimutkaistuvia palvelutarpeita lisääntyy myös sosiaalialan johtamisen diversiteetti, eli monialaisuus. Voimistuvat laatu- ja tulostavoitteet, sekä kansalliset ja kansainväliset suhdannevaihtelut edellyttävät johtamisosaamista ja erilaisia toimintaverkostoja. Säästövaatimukset ja henkilöstön riittämättömyys korostuvat julkisella sektorilla työpaineen ja kiirekokemusten taustalla ja yksityisellä sektorilla toimintaan vaikuttaa tiukentunut kilpailu ja tulosajattelu. (Niiranen ym. 2010, 13–14.)

Sosiaalipalvelujärjestelmän toimijoille ja rakenteille aiheuttaa erityisiä paineita yhteiskunnan monitasoinen sosiaalis-taloudellis-kulttuurinen reformi ja tällöin korostuvat muutosjohtamisen taidot korostuvat. Muutosjohtajuudelta edellytetään toisaalta kustannustehokasta asiajohtamista (management) ja toisaalta taas arvojohtamista (leadership), joka on työntekijöitä tukevaa sekä sosiaalialan arvoja puolustavaa johtamista. (Pekkarinen 2010, 3.)

3.2 Muutosjohtaminen

3.2.1 Organisaation muutoksen teoreettinen perusta

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan uutta tapaa organisoida ja tehdä työtä. Organisaatioiden ja työyhteisöjen keskeisiä kilpailutekijöitä ovat tehokkuus, osaaminen ja innovaatioiden jatkuva kehittäminen. Organisaation on näin ollen kyettävä muuttumaan, uudistumaan ja kehittymään. (Laitinen & Stenvall 2012, 93.)

Muutoksen käsitteellinen määrittely on haastavaa. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria, ne voivat olla kokonaisvaltaisia organisaatiossa tai uudistaa vain yhtä työyhteisöä. Muutokset voivat olla tiedostamattomia tai huomaamatta tapahtuvia, vaikkakin niitä pyritään toteuttamaan tietoisesti suunnittelemalla. (Laitinen & Stenvall 2012, 96.) Muutosta voidaan tarkastella prosessina, joka tapahtuu rakenteissa, toiminnassa, resurssien uudelleen kohdentamisessa ja organisaatiokulttuurissa. Muutosprosessi tarkoittaa hallittavissa ja johdettavissa olevaa prosessia, jossa on erilaisia vaiheita. Muutosprosessi on suunniteltu prosessi, joka alkaa ja päättyy. (Kotter 1996, 16.)

Organisaatiomuutosta voidaan käsitteellistää kahden valtasuuntauksen avulla, jotka ovat funktionaalinen lähestymistapa ja sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva diskursseja painottava lähestymistapa. Funktionalistinen näkökulma kuvaa muutosta rationaalisena, lineaarisesti etenevänä sekä selvästi määriteltävänä ja tunnistettavana asiana tai kohteena. Organisaatiomuutos etenee vaiheittain ja vaihemalleja on useita. Sosiaalisen konstruktionismin

lähestymistavassa korostuu moniäänisen ja -muotoisen diskurssin keskeinen merkitys organisaatiomuutoksessa ja sen johtamisessa. Organisaation jäsenet rakentavat muutoksen vuorovaikutustilanteissa ja sitä muokataan ja ylläpidetään kielen ja keskustelun avulla. Organisaatiomuutokset nähdään monimutkaisina ja moniulotteisina prosesseina, jotka voivat edetä syklisesti ja yllätyksellisesti. (Taskinen 2015, 152–156.)

Salmisen (2002, 34) mukaan muutosta voidaan tarkastella kolmella eri tavalla. Muutos voi olla reformi, eli tietoinen uudistustyö. Uudistus on muuntumista ja sopeutumista väistämättömään. Muutos voidaan nähdä määrällisenä lisääntymisenä eli kasvuna. Muutos voi olla tilasta toiseen tapahtuvaa, hallinnon rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä koskevaa ajallista muutosta, joka on sopeutumista ympäristön muutoksiin.

Muutosta ja muutosprosessia on mahdollista tarkastella erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina. Lewinin (1951, 228–229) mukaan ensimmäinen vaihe kolmivaiheisessa muutosprosessissa on sulatusvaihe eli muutosvalmiuden vaihe (eng. unfreezing), joka sisältää nykyisen tasapainotilan purkamisen. Muutosprosessin toiseen vaiheeseen sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen ja sitä kutsutaan varsinaisen muutoksen toteuttamiseksi (eng. moving). Muutoksen jäädyttäminen (eng. refreezing) on viimeinen vaihe. Siinä pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat.

Stenvall ja Virtanen (2007, 46–49) erottavat muutosprosessin vaiheista muutoksen suunnittelun ja toteutusvaiheen. Suunnitteluvaihe keskittyy kokonaisuuden suunnitteluun ja ennakkoivien toimenpiteiden rakentamiseen. Suunnitteluvaiheessa käsitellään toteutusorganisaatioon ja toteutustapaan liittyviä kysymyksiä ja luodaan perusta onnistuneelle prosessille. Tavallisesti suunnitteluvaiheessa pohditaan, kuka tekee muutoksen ja miten. Suunnitteluvaiheessa muutoksen hyödyllisyyttä tulisi pohtia ja selvittää muutoksen perustarkoitus. Suunnitteluvaihe antaa suunnan koko muutosprosessille. Muutoksen toteutusvaiheessa tehdään muutoksen vaatimat toimenpiteet, vakiinnutetaan haluttu toiminta, aikaansaadaan uudet rutiinit, arvioidaan ja seurataan muutosta. Muutosjohtamisen onnistuneisuus punnitaan toteutusvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–49.)

Muutosprosessi voidaan toteuttaa monella tavalla. Rationaalinen muutos on nopea ja kokonaisvaltainen. Inkrementaalinen muutos on hitaampi ja askeltavampi. Rationaalisessa muutoksessa pyrkimyksenä on toteuttaa kokonaisvaltaisesti muutoksen vaatimat toimenpiteet nopeasti, rajallisessa aikataulussa, kun taas inkrementaalisessa muutosprosessissa edetään

vähitellen ongelmista pois päin. (Stenvall & Virtanen 2007, 54) Suoraviivaisen ja rationaalisen ajattelutavan sijaan on alettu korostaa muutoksen prosessimaisuutta ja kiinnittää huomiota muutoksen kokonaisvaltaisuuteen sekä tilanne- ja ympäristösidonnaisuuteen (Seppänen-Järvelä 2009, 36). Muutosta voidaan tarkastella myös äkillisen muutoksen näkökulmasta, jossa muutos saa alkunsa alhaaltapäin. Muutos nähdään oppimisprosessina ja se on jatkuvaa ja loputonta sopeutumista ennakoimattomiin tilanteisiin. Tällöin tarkastellaan muutosprosessin toteuttamista ja tekniikoita organisaation sisällä. (Burnes 2004, 285.)

Kotterin (1996, 18) muutosprosessin mallissa on 8 askelta. Kotterin mallin askeleet ovat muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, muutosta ohjaavan tiimin perustaminen, selkeän muutosstrategian laatiminen, muutosviestintä, henkilöstön motivoiminen muutostoi-
mintaan, onnistumisten varmistaminen, muutosten vakiinnuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin.

3.2.2 Muutoksen johtaminen

Tutkielmassani olen kiinnostunut lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtamisesta. Olen halunnut selvittää millä tavoin muutosjohtaminen toteutuu lastensuojelun asiantuntija-organisaatioissa johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan. Taskisen (2015, 156–158) mukaan johtamiseen vaikuttaa se millainen muutos on kyseessä. Muutosjohtamisen yksiselitteinen määrittely on mahdotonta eikä ole yhtä oikeaa toimintatapaa muutosjohtamisen toteuttamiseen.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 16) mukaan muutosjohtajan tehtävänä organisaatiossa tapahtuvan muutoksen läpivieminen. Muutosjohtaminen on analyyttistä tietoon ja moraalisiin perustuvaa toimintaa sekä älyllistä ja henkistä johtamista. Johtajan ja työntekijöiden sitoutuneisuus toisiinsa on keskeistä muutosjohtamisessa, mutta sitoutuneisuus on myös muutosjohtamisen keskeisen haasteen. (Vuorinen 2008, 27.)

Kouzesin ja Posnerin muutosjohtamisen mallissa eritellään viisi muutosjohtamiseen kuuluvaa johtamistoimintaa, jotka ovat prosessien kyseenalaistaminen, yhteiseen visioon innostaminen, muiden valtuuttaminen toimimaan, tien näyttäminen ja muiden rohkaisu (Vuorinen

2008, 29). Muutosjohtamisessa on kyse kolmivaiheisesta prosessista; sulauttamisesta, muutoksen toteuttamisesta sekä jäähdyttämisestä. Sulauttamisen katsotaan olevan suunnitelma- vaihetta, olemassa olevien ajatuskaavojen analysointia, vanhoista ajatuskaavoista luopumisen mahdollistamista ja nykytilanteen analysointia. Sulauttamisvaiheessa selvitetään motiivi muutokselle. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos ja uuden oppiminen. Muutosliikkeen toteuttaminen edellyttää uuden opitun vahvistamista ja ajoittaista varmistamista, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Kolmas vaihe on jäähdyttelyä, toiminnan vakiinnuttamista uuden toimintatavan mukaiseksi ja organisatorisen regression, eli vanhaan malliin paluun, es- tämistä. (Virtanen & Stenvall 2010, 209–210.)

Yhteinen päämäärä henkilöstön kanssa on onnistuneen muutosprosessin saavuttamiseksi elintärkeä. Strateginen suunnittelu on tärkeää muutoksen alusta saakka. Muutoksen suunnit- telijoiden tulee luoda visio siitä, mihin uudistuksella pyritään. Tietoa muutoksesta tarvitsevat erityisesti ne ihmiset joita muutos koskee, sillä heidän tulee tiedostaa, mikä heidän roolinsa on tulevassa organisaatiossa. Muutos voi aiheuttaa epävarmuutta, suuttumusta ja stressiä riippumatta siitä onko työntekijä sitoutunut muutokseen. (Hafford-Letchfield 2009, 32–33.) Työntekijöiden osallisuus muutoksen eri vaiheissa on muutoksen onnistumisen kannalta tär- keää. Tämä mahdollistaa henkilöstölle mukanaolon ja vaikuttamismahdollisuuden sekä hyö- dyntää henkilöstön ammattitaitoa ja asiantuntemusta. (Taskinen 2015, 159–160.)

Hyvän organisaatiomuutoksen johtamisvaatimuksia ovat tiedottaminen ja tietojen saanti muutoksesta sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen työntekijöille. Muutok- sen eri vaiheissa tiedottamisen on oltava jatkuvaa ja kaksisuuntaista esimiesten ja työnteki- jöiden välillä. (Taskinen 2015, 159–160.) Työntekijä tarvitsee riittävästi informaatiota voi- dakseen osallistua organisaatiossa tulevaisuuden vision luomiseen. Työntekijöiden tulee ymmärtää organisaation visio ja strategia, jotta muutos voisi toteutua menestyksekkäästi. (Hafford-Letchfield 2009, 32–33.)

3.2.3 Muutoksen johtaminen sosiaalialalla

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistaminen ja muutos on voimistunut 2010-luvun sosiaali- ja terveydenhuollossa (Rissanen & Lammintakanen 2015, 15). Sosiaalialalla ovat muuttuneet niin rakenteet, toimijat, kuin käytännötkin. Asiakastyön vaikeutuminen ja työmäärän lisääntyminen, paineet työn vaikuttavuuden lisäämiseksi sekä kysymykset, jotka liittyvät työntekijöiden saatavuuteen, riittävyteen ja jaksamiseen luovat uudistamisen tarvetta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9).

Niirasen ym. (2010, 5) mukaan sosiaalialalla johtamisen ala ja toimintaympäristö ovat nopeasti muuttuvia. Johtamisen kohde, jolla tarkoitetaan johdettavia asioita ja ihmisiä, ovat sosiaalialalla paljon laajempia kuin mihin ollaan totuttu. Uudistamispyrkimystä on perusteltu niukkenevilla resursseilla sekä vaatimuksella tuottavuuden lisäämisestä. Palvelujärjestelmän monimutkaisuus, toimintojen päällekkäisyys sekä järjestelmälähtöisyys on myös tunnistettu sen sisäiseksi ongelmiksi. Palvelujen laadun kehittäminen on myös uudistamispyrkimysten taustalla. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 31–33.)

Viitanen ym. (2007, 13) mukaan sosiaalialan johtajan johtamisympäristö on murroksessa ja alan johtamiselle esitetään lukuisia haasteita. Toiminnan ja sen johtamisen on uudistuttava laajapohjaisesti edellytyksenä palvelujärjestelmän säilymiselle tuloksellisena, tehokkaana ja vaikuttavana. Lisäksi sosiaalialan johtamiselle asetetaan paljon odotuksia. Sosiaalialan johtamisen odotetaan olevan sosiaalialan arvoihin perustuvaa ja sosiaalialan perustehtävää tukevaa johtamista. Sosiaalialan johtajat toimivat laajalla johtamisen kentällä, joka on jatkuvassa muutoksessa. Sosiaalialan johtajalta odotetaan ammattijohtajan taitoja ja osaamista. (Viitanen ym. 2007, 13.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämiset ja siihen liittyvät toimet ovat vaikeasti johdettavia ja toteutettavia muutoksia niiden laajuuden ja syvällisyyden vuoksi. Syvälliset ja laajat organisaatiomuutokset vaativat hyvää johtamisosaamista ja onnistunut

muutosjohtajuus vaatii henkilöstön osallistumista ja tiedottamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä, eli kunnallisessa poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä, muutokset tulevat organisaation ulkopuolelta, eli poliittisilta päättäjiltä. Henkilöstön näkökulmasta ne ovat pakotettuja ja henkilöstön mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa ovat vähäiset. (Taskinen 2015, 15–16, 163.)

Keskeisiä muutostekijöitä sosiaalialan johtamisen kannalta ovat lainsäädännön muuttuminen, monituottajuuden korostuminen, rakenteelliset muutokset ja vaatimukset toiminnan vaikuttavuudesta. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 38). Muuttuvassa ympäristössä perustehtävä säilyy, mutta johdettavan työn erityispiirteet ja toiminnan yhteiskunnallinen arvo säilyvät ja voivat jopa voimistua. Sosiaalialan johtajalta vaaditaan saman aikaisesti ammattijohtajan taitoja ja osaamista sekä johtamista, joka tukee alan perustehtävää ja noudattaa sille ominaisia arvoja ja eettisyyttä.

Keskeinen osa johtamistyötä sosiaalialalla on osaamisen strateginen ja professionaalinen johtaminen, eli henkilöstön osaamisen johtaminen. Osa strategista johtamista on osaamisen johtaminen (Kananoja, Lähteinen & Marjamäki 2010, 337). Sosiaalityön johtamisen keskeinen osa-alue on asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtaminen. Asiantuntijuus ja osaaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Sosiaalialalla korostuu alan substanssiosaaminen korostuu ja tästä syystä sosiaalialalla johtamisen merkitys on ollut vähäisempi asiantuntijoiden johtamisessa. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 200–201.) Asiantuntijoiden johtajan työssä ja asiantuntijan työssä voidaan nähdä olevan paljon samankaltaisuutta, mutta myös eroavaisuutta. Kiinnostus omaan erityisalueeseen, halu kehittää osaamistaan sekä itsenäiset työroolit ovat tyypillisiä asiantuntijoille. Asiantuntijuuteen liitetään usein laaja tietoperusta, ongelmanratkaisukyky sekä asiantuntijuus horisontaalisena ja vertikaalisena. (Niiranen ym. 2010, 106.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sosiaalipalvelujen muutosjohtamista, sen tapoja, mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tarkoituksena on myös tarkastella sitä, millaisella johtamisella tuetaan sosiaalialan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Aineisto koostuu johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

- Millaisia ovat muutoksen johtamisen tavat, mahdollisuudet ja haasteet sosiaalialan asiantuntijaorganisaatiossa?
- Millaisella johtamisella tuetaan sosiaalialan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä?

Tutkimuksessani tarkastelen johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasi tutkimuskysymys ja tutkittava kohderyhmä. Tutkimukseni toteutin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on kuvata todellista elämää sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä tulkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessani pyrin tuomaan esille johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, joten kvalitatiivinen tutkimus soveltui parhaiten tutkittavaan aiheeseen. Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei niinkään ole olemassa olevien väittämien vaan tosiasioiden paljastaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre on prosessimaisuus ja tutkimussuunnitelman muotoutumista voidaan pitää edellytyksenä sen toteutumiselle. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Myös omassa tutkimuksessani tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä muotoutuivat samalla kun tutkimus eteni.

4.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joiden avulla on mahdollista tuoda julki tutkittavien kokemukset ja näkemykset. Teemahaastattelut, ryhmähaastattelut sekä erilaiset tekstien ja diskurssien analyysit ovat tällaisia metodeja. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Metsämuuronen 2008, 14.) Valitsin teemahaastattelun tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka sisältää suuntaa antavia teemoja, joiden avulla kysymykset voidaan muodostaa. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja merkitykset, joita he asioille antavat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48, 66, 102–103.)

Haastattelun etuna on Hirsjärven ym. (2007, 199–202) mukaan useita tekijöitä. He mainitsevat menetelmän joustavuuden ja inhimillisyyden sekä sen, että haastattelun avulla on mahdollista huomioida tutkimukseen osallistuvat henkilöt aktiivisina ja merkityksiä luovina tutkimuksellisina aspekteina. Haastattelu mahdollistaa tutkimukseen osallistuvan yksilön roolin tarkastelun tuntevana, tavoitteellisena ja ajattelevana verbalisoijana. Tämä lisää tutkimuksen intensiivisyyttä. Haastattelussa tutkijan on mahdollista pyytää selvennystä ja syvennystä saatuihin tietoihin. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 86.)

Metodologisesti teemahaastattelussa keskitytään ihmisten tulkintoihin asioista, heidän asioille antamiinsa merkityksiin ja merkitysten syntymiseen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa haastattelu etenee aiemmin valittujen keskeisten teemojen varassa. Tämä lähestymistapa tuo haastateltavan äänen kuuluviin ja vapauttaa tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelussa on pyrkimyksenä merkityksellisten vastausten löytäminen tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48–49; Hirsjärvi ym. 2007, 203–204; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastattelujen teko vaatii tutkijalta huolellista suunnittelua sekä vie aikaa ja vaatii etukäteisvalmisteluja tutkijalta sekä tutkittavalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Haastattelut rakentuivat kolmen teeman ympärille. Teemat ja haastattelurungon laadin omaan tutkimukseeni sopivaksi. Otsikoin haastattelurungon pääteemat seuraavasti: toimintaympäristön muutokset ja

muutosten vaikutus johtamistyöhön, asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa sekä johtamisosaaminen. Laadin teemojen sisälle tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun runko on liitetty tutkimuksen loppuun (Liite 3). Teemahaastattelurunko muotoutui nykyisenlaiseksi aiempien tutkimusten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkimusaineistona on viisi lastensuojelun johtavan sosiaalityöntekijän haastattelua. Hain tutkimusluvan kahdesta suuresta kaupungista. Toisen kaupungin osalta lähetin tutkimusluvan saamisen jälkeen esimiehen kautta jaettavaksi johtaville sosiaalityöntekijöille saatekirjeen (Liite 1) sekä tiedotteen tutkimuksestani (Liite 2), jossa kerroin lyhyesti tutkimuksestani, sen aiheesta ja toiveestani saada haastateltavia tutkimukseeni. Toisen kaupungin osalta sain johtavien sosiaalityöntekijöiden esimieheltä johtavien sosiaalityöntekijöiden sähköpostiosoitteet ja lähetin heille sähköpostitse saatekirjeen sekä tiedotteen tutkimuksestani.

Viisi haastatteluun suostuvaa johtavaa sosiaalityöntekijää ottivat sähköpostitse minuun yhteyttä ja ilmoittautuivat haastateltaviksi. Haastattelut tapahtuivat johtavien sosiaalityöntekijöiden työpaikoilla joko kokoushuoneessa tai heidän työhuoneessaan. Hirsjärven ym. (2007, 203-204) mukaan haastattelutilanteen tulee olla luottamuksellisuuteen perustava tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutustilanne. Haastattelujen tunnelma oli rento ja johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat vapautuneesti kokemuksistaan.

Teemahaastatteluissa kysymysten järjestys ja muoto muokkaantuvat haastattelukohtaisesti, vaikkakin tutkimuksen teemat ovat haastateltavan tiedossa (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204). Ennen haastattelun ja nauhoituksen alkua kävin haastateltavan kanssa teemat huolellisesti läpi. Käsittelin teemat jokaisessa haastattelussa aina samassa järjestyksessä. Joidenkin teemojen painoarvo suhteessa muihin teemoihin on eri haastatteluissa saattanut painottua eri tavalla riippuen haastateltavan kokemuksista tai siitä mistä haastateltava oli halukas puhumaan.

Aloitin haastattelut pyytämällä haastateltavia kertomaan omasta työstään ja toimenkuvastaan. Tämän jälkeen siirryimme ensimmäiseen teemaan ja pyysin haastateltavia kertomaan näkemyksiä toimintaympäristön muutoksista ja muutosten vaikutuksesta johtamistyöhön. Haastattelujen toisena teemana oli asiantuntijuuden johtaminen muutoksissa ja kolmas teema käsitteli johtamisosaamista. Haastattelujen lopuksi tarjosin haastateltaville mahdollisuutta lisätä jotain kertomaansa.

Tekemäni haastattelut (5 haastattelua, kestot 34 minuuttia – 52 minuuttia) kuuntelin nauhoilta ja litteroin tekstiksi. Pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne oli vielä hyvin mielessäni. Litteroitua tekstiä kertyi kaikkiaan 47 liuskaa (rivivälillä 1).

Olen etsinyt haastatteluaineistosta johtavien sosiaalityöntekijöiden yhteisiä kokemuksia muutosjohtamisesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on merkityksellistä arvioida aineiston pituutta ja laatua. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63, 215.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 89, 91) tuovat esiin, että kun laadullisessa tutkimuksessa haetaan sisäistä samuutta, eikä keskitytä eroihin, voidaan puhua empiirisen aineiston saturaatiosta, eli kylläntymisestä. Saturatio tarkoittaa sitä, että valittu aineisto alkaa toistaa itseään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60; Eskola & Suoranta 2008, 62–63.) Haastattelujen edetessä huomasin, että teemat alkoivat toistua ja havaitsin, että uutta tietoa ei viimeisissä haastatteluissa enää juurikaan tullut. Myös litterointivaiheessa tuli esille, että aineisto alkoi toistaa itseään. Oletankin, että lisähaastattelut eivät olisi tuoneet tutkimustehtävän kannalta enää merkittävästi uutta tietoa.

Aineiston määrän arvioinnissa tulee päättää siitä, mikä on aiheen kannalta välttämätöntä. Tällöin tulee tietää, minkälaisiin kysymyksiin aineistosta haetaan vastauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63, 215.) Satunnaisuutta voidaan vähentää systemaattisella analyysillä. Järjestelmällisellä ja perustellulla analyysillä osoitetaan tutkijan tulkinnan luotettavuus ja siitä syystä on tärkeää kuvata, kuinka on päätyntä luokittelemaan ja kuvaamaan aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Seuraavaksi kuvaankin analyysiprosessin.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto on kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja analyysin avulla luodaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysitapa selkiytyi tutkimuksen edetessä. Alusta asti oli selvää, että toteutetaan tutkimuksen laadullisin menetelmin. Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, jonka avulla kerätystä kommunikatiivisesta ja dokumentatiivisesta aineistosta pyritään tekemään päätelmiä (Miles, Huberman & Saldana 2014, 8). Sisällönanalyysi on aineiston analyysitapa,

joka on systemaattinen ja objektiivinen. Sisällönanalyysin avulla pyritään kerätystä tutkimusmateriaalista ja tutkimusilmiöstä saamaan kuvaus mahdollisimman tiiviissä ja yleistettävissä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen tai teoriaohjaavaan analyysiin. Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Kävin pohdintaa eri analyysitapojen välillä, mutta tutkimuksen edetessä analyysitapa alkoi selkiytyä mielessäni. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tuntui sopivalta tavalta tutkia käsillä olevaa aineistoa ja saada siitä vastauksia tutkimuskysymyksiini. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnetään ja käytetään apuna aikaisempaa tutkimustietoa ja teoriaa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin lähtökohdiltaan aineiston ehdoilla. Analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan käsiteltävästä aineistosta. Tutkija vaihtelee ajatteluprosessissaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistolähtöisyyden ja valmiiden teorianmallien välillä. Analysointi etenee kuitenkin aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133, 126–127.)

Sisällönanalyysi avulla kerätystä aineistosta voidaan löytää toistuvia luokitteluja, kategorioita ja teemoja (Miles ym. 2014, 9). Metsämuuronen (2008, 50) avaa teoksessaan Syrjäsen (1994) sisällönanalyysin vaihekuvausta. Siinä pidetään ensisijaisena tutkijan herkistymistä tutkittavalle ilmiölle. Tällä tarkoitetaan asiaan liittyvien käsitteiden omaksumista sekä oman aineiston kattavaa tuntemusta. Aineiston analyysi etenee aineiston sisäistämisenä ja teoretisointina. Kolmantena vaiheena on aineiston karkea luokittelu sekä keskeisimpien teemojen kuvaaminen. Tutkimustehtävän ja ilmiölle oleellisten käsitteiden täsmentäminen on vuorossa tämän jälkeen. Analyysin loppuvaihe sisältää ilmiöiden esiintymistiheyden ja poikkeuksien toteamisen ja saatujen luokkien testaamisen aineistossa. Tulkinta ja johtopäätökset tehdään analyysin loppuvaiheessa ja siirretään analyysin tulokset osaksi laajempaa kontekstia. (Metsämuuronen 2008, 50.)

Otin mallia sisällönanalyysissä usein käytetystä tavasta ensin redusoida eli pelkistää aineistosta ja sitten klusteroida eli ryhmitellä se. Aineistosta vahvimmin nousseista alaluokista muodostin yläluokkia, jonka jälkeen etenin abstrahointiin eli aineiston käsitteellistämiseen. Oman aineistolähtöisen käsitteellistämisen jälkeen peilasin vielä analyysin tuloksia aiempaan tutkimuksen teoreettiseen taustaan ja aiempiin tutkimuksiin.

Aloitin analyysin lukemalla aineistoa huolellisesti. Etsin aineistosta yhtäläisyyksiä tutkimuksen kolmen pääkysymyksen avulla. Lukiessani litteroitua haastatteluaineistoani aloin merkitä aineistoon tutkimuskysymyksiini vastaavia sanoja ja lauseita. Kävin koko aineiston läpi niin, että jaoin aineiston teemoihin. Etsin tekstistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Taulukossa 1 kuvaan esimerkkien avulla aineiston pelkistämistä.

Taulukko 1 Esimerkki aineiston analyysistä: aineiston pelkistäminen

| ALKUPERÄINEN TUTKIMUSKYSY- MYS | PELKISTETTY ILMAUS |
|---|--|
| Millaiselta näyttää muutoksen johtamisen tavat sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa? | ”Tärkein siinä, et konkreettisesti niin paljon kuin mahdollista ottaa niitä työntekijöitä mukaan siihen muutokseen. Se on niinku kaiken a ja o.” |
| Millaiselta näyttää muutoksen johtamisen tavat sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa? | ”Mä pidän sitä äärettömän tärkeänä esimiestyössä, että otetaan työntekijät konkreettisesti kaikkeen mahdolliseen mihin pystytään ja konkreettisesti vaikuttamaan niihin muutoksiin.” |

Käsittelin kolmea teemaa huolellisesti herkistyen lukemalla teeman alle kerätyt aineisto otteet ja näin muodostin alaluokat. Taulukossa 2 kuvaan esimerkkien avulla alaluokkien luomista ja ryhmittelyä.

Taulukko 2 Esimerkki aineiston analyysistä: alaluokkien luominen, ryhmittely

| PELKISTETTY ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|----------------------------|
| ”Tärkein siinä, et konkreettisesti niin paljon kuin mahdollista ottaa niitä työntekijöitä mukaan siihen muutokseen. Se on niinku kaiken a ja o.” | Henkilöstön osallistaminen |
| ”Mä pidän sitä äärettömän tärkeänä esimiestyössä, että otetaan työntekijät konkreettisesti kaikkeen mahdolliseen mihin pystytään ja konkreettisesti vaikuttamaan niihin muutoksiin.” | Henkilöstön osallistaminen |

Analysoituani aineiston alaluokkien alle, keskityin määrittelemään millaisen yläkäsitteen alle alaluokat asettuvat. Alaluokista muodostui tutkimukseni pääkysymysten alle teemoja. Taulukossa 3 kuvaan esimerkkien avulla yläluokkien muodostamista.

Taulukko 3 Esimerkki aineiston analyysistä: yläluokkien muodostaminen.

| ALALUOKKA | YLÄLUOKAT |
|--|-----------------------------------|
| Henkilöstön osallistaminen | Henkilöstövoimavarojen johtaminen |
| Henkilöstön tukeminen ja kannustaminen | Henkilöstövoimavarojen johtaminen |

Lopuksi kokosin yläluokat käsitteiden alle. Taulukossa 4 kuvaan esimerkkien avulla käsitteiden muodostamista.

Taulukko 4 Esimerkki aineiston analyysistä: käsitteiden muodostaminen.

| YLÄLUOKAT | KÄSITTEET |
|-----------------------------------|--|
| Henkilöstövoimavarojen johtaminen | Johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana |
| Muutostoimintojen johtaminen | Johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana |

Muodostettuani käsitteet siirryin aineistolähtöisestä analyysistä teoriaohjaavaan analyysiin. Peilasin analyysin tuloksia johtamiskirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioidaan tarkastelemalla tutkimuksen laatua ja eettisiä kysymyksiä sekä niihin sitoutumista hyvien tieteellisten käytäntöjen kriteerein (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–148, 150). Tutkimuksen eettisyyteen liittyy ensisijaisesti jo tutkimusaiheen valinta. Tutkimuksen aihe määrittää sitä miksi kyseistä ilmiötä pitäisi tutkia, kenen ehdoilla tutkimus toteutetaan, ovatko tutkimuksen tulokset hyödynnettäviä sekä miten saatua tutkimustietoa käytetään. (Miles ym. 2014, 59.)

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on otettava huomioon eettiset kysymykset. Tutkittavan vahingoittumattomuus tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on yksi eettisyyden kriteeri (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 7–8). Tutkija tulee arvioida aiheutuuko tutkimuksen eri vaiheista haittaa tutkittaville. (Miles, Huberman & Saldana 2014, 56–66.) Yksityisyyden suojaa tulee kunnioittaa tutkimuksessa turvaamalla tutkittavien anonymiteetti, kunnioittamalla tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja käsittelemällä tietoja luottamuksellisesti (Kuula 2006, 124–130). Haastattelupyynnöni liitettyssä infokirjeessä tutkittaville (Liite 2) kerroin tutkimuksen haitoista ja hyödyistä tutkittaville, siitä miten ja mihin tutkimustuloksia aiotaan

käyttää, tutkittavien oikeuksista sekä tutkimusaineiston käyttötarkoituksesta, käsittelystä ja säilyttämisestä.

Tutkimuksen luotettavuus liittyy laadullisessa tutkimuksessa Eskolan ja Suorannan (2008, 210) tutkijaan ja koko tutkimusprosessiin. Tästä syystä yritin parantaa tutkimuksen luotettavuutta dokumentoimalla tutkimusprosessin vaiheet niin tarkasti kuin mahdollista. Koko tutkimuksen etenemisen ajan pyrin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseen. Aineistonkeruun ja aineistonkäsittelyn laatua tarkkailemalla on mahdollista parantaa haastatteluaineiston laatua. Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen haastatteluaineiston laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.)

Haastatteluaineiston laadun varmistaminen on yksi tapa lisätä tutkimuksen laatua. Aineistonkeruun laatua pyrin parantamaan pohtimalla teemahaastattelun teemoja ja runkoa perusteellisesti. Tein ennen haastatteluja lisäkysymyksiä haastattelurungon teemoista, joiden avulla pyrin syventämään teemaluetteloa. Ennen varsinaisen haastatteluaineiston keräämistä syvennyin huolellisesti tutkimuskohteeseen ja sen käsitteisiin. Näin pyrin parantamaan mahdollisuuttani reagoida haastattelutilanteessa haastateltavan antamiin vastauksiin. Omassa tutkimusprosessissani tutkimuskohteen käsitteistöön ja kontekstiin perehtyminen ennen haastatteluja oli mielestäni tärkeää haastattelujen onnistumisen kannalta. Nauhurin toimivuuden varmistamisella ennen haastatteluja sekä haastattelujen aikana tarkkailin haastatteluaineiston laatua. Tutkimuksessani pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin kulun vaiheita. Tutkimuskohteesta kerätyn aineiston perusteella tehdyt tulkinnat pyrin perustelemaan järjestelmällisesti teemahaastatteluissa saatujen suorien lainausten avulla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatelluilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli paljon kokemuksia muutoksista ja muutosten johtamisesta sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa. Yläkäsitteiksi paikantuivat lastensuojelun sosiaalityö muutoksen kohteena, johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana, muutoksen johtamisen mahdollisuudet ja muutoksen johtamisen haasteet.

5.1 Lastensuojelun sosiaalityö muutoksen kohteena

Lastensuojelun sosiaalityö muutoksen kohteena yläkäsite muodostui muutosten määrästä, muutosten luonteesta ja lastensuojelun sosiaalityön erityispiirteet muutoksissa yläluokista.

5.1.1 Muutosten määrä

Muutosten määrän osalta haastatellut kertoivat, että sosiaalityön asiantuntijaorganisaatioissa muutoksia tulee koko ajan. Sosiaalityön asiantuntijaorganisaatioissa eletään jatkuvaa muutosta toimintaympäristön muuttuessa. Koko ajan on johdettavana jokin muutos, joten muutosten johtaminen on jatkuvasti läsnä.

”mä oon ollut koko ajan tässä muutoksessa. Mä en tiedä edes esimiehenä mitä muuta tää vois olla.” H3

”tää työ ja tää organisaatio, toimintaympäristö muuttuu niin paljon koko ajan.”

H2

Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että useita muutoksia on meneillään yhtä aikaa.

”ne keskeiset isot muutokset, kolmea niitä rinnan pyöritetään koko ajan.” H3

Haastateltujen johtavien sosiaalityöntekijöiden mukaan jatkuva muutos kuuluu tämän päivän työhön, myös sosiaalipalveluissa. Muutoksen ja sen myötä muutosjohtamisen nähtiin olevan välttämätöntä, sillä sosiaalityön tulee muuttua yhteiskunnan mukana. Niiranen (2004, 229) näkee, että sosiaalityön johtaminen on ympäristön muutokseen, muuttuviin yhteiskunnan ja asiakkaiden ongelmiin vastaamista.

5.1.2 Muutosten luonne

Muutoksen luonteen osalta johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että heillä oli kokemusta monenlaisista muutoksista. Muutokset olivat olleet eri suunnista tulevia muutoksia ja organisaation eri tason muutoksia. Haastatelluilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli kokemusta ylhäältä, organisaation ulkopuolelta tulevista muutoksista sekä sisäisistä, omassa organisaatiossa tapahtuneen kehittämistyön tuloksena syntyneistä muutoksista.

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat haastatteluissa, että lastensuojelun sosiaalityön asiantuntijaorganisaatioissa koetut muutokset olivat olleet pääasiassa organisaation ulkopuolelta tulleita muutoksia. Nämä muutokset olivat esimerkiksi olleet valtakunnallisen tason muutoksia, kuten toimintaympäristöön vaikuttavia lakimuutoksia. Toimintaympäristössä tapah-

tuneet muutokset olivat usein olleet suuria yhteiskunnallisia muutoksia, kuten sosiaalihuoltolain muutos. Ulkoapäin tulleita muutoksia olivat olleet myös kuntien sisällä tehdyt muutokset, kuten organisaatiomuutokset tai työskentelytapojen muutokset.

Ylhäältä päin annetuille muutoksille ominaista on ollut se, että muutokset ovat tulleet työyhteisölle annettuina, eikä työyhteisöllä ollut ollenkaan tai kovinkaan paljoa mahdollista vaikuttaa niihin. Ylhäältäpäin tulevat muutokset olivat voineet tulla oman organisaation johtajilta tai jopa poliittisilta päättäjiltä saakka. Ylhäältä päin tulleissa, pakotetuissa muutoksissa organisaatioille itselleen on jäänyt päätösten toteuttaminen ja toimeenpano, kun strategiset valinnat on tehty muualla.

”muutokset yleensä tulee ylhäältäpäin, silloinhan tavallaan sen et miten me toteutetaan käytännössä, niin siitä tulee se iso ristiriita.” H1

Johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli kokemuksia myös organisaation sisältä tulevista muutoksista. Näissä muutoksissa kyse oli siitä, että organisaation työntekijät olivat itse lähteneet kehittämään omaa työtään ja kehittämistyön seurauksena koko työyhteisön työskentelytavat olivat muuttuneet. Osa kehittämistyön seurauksena syntyneistä sisäisistä muutoksista oli myös otettu käyttöön muissa yksiköissä ja koko kaupungin tasolla. Tällaisesta muutoksesta esimerkkinä mainittiin esimerkiksi päivystyskäytännöissä kehittämistyön seurauksena tapahtuneet muutokset.

Taskinen (2015, 156–158) näkee, että muutoksen tyyppi vaikuttaa johtamiseen ja mitä suurempi ja syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempi se on johtaa. Tutkimusaineistosta nousi esiin, että sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa muutoksen johtamisen kannalta merkityksellistä on se ovatko muutokset organisaation ulkopuolelta tulevia vai organisaation sisältä tulevia muutoksia. Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät näkivät muutokset johtamisen kannalta haasteellisina silloin, kun ne tulevat organisaatioon ylhäältäpäin annettuina. Sisäiset muutokset koettiin johtamisen kannalta helpommiksi kuin ulkoiset muutokset.

” Se riippuu täysin siitä, et mistä ne muutokset on lähtösin eli silloin jos ne on lähtösin meistä itsestä niin silloin ne on myös huomattavasti helpompia johtaa ne muutokset. Mutta silloin jos muutos tulee täysin ylhäältäpäin annettuna ja meidän tulee lähteä sitä toteuttaan, niin silloin on johtamisen näkökulmasta äärettömän hankalaa.” H1

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että usein ulkoapäin tulleet muutokset ovat haasteellisia siksi, että ne ovat usein huonosti suunniteltuja sekä organisoituja eikä käytännön tasoa ole mietitty tarpeeksi muutoksen suunnittelussa.

5.1.3 Lastensuojelun sosiaalityön erityispiirteet muutoksissa

Lastensuojelun sosiaalityö toimii ympäristössä, jota värittävät useiden moraalisten, eettisten, toiminnallisten ja taloudellisten kysymysten ristiriidat (Kananoja & Ruuskanen 2019, 24). Hughesin & Wearingin (2007, 10, 23) mukaan sosiaalityön erottaa muista ammateista ja ammattialoista sen kiinteä yhteys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen sekä sosiaalityön arvot. Haastatteluaineistossa sosiaalityön ja erityisesti lastensuojelun sosiaalityön erityisyys nousi esille. Lastensuojelun sosiaalityö nähtiin haastatteluissa haastavana ja kompleksisena. Lastensuojelun sosiaalityön kompleksisuus tulee ilmi seuraavista lainauksista:

”Tässä on ihan ihmisten elämä pelissä. Pitää koko ajan ottaa huomioon se laatu tai se semmonen hyvä palvelu pitää säilyä ja sitten me kehitetään. Et meillä ei oikein oo varaa tehdä semmosia ihmiskokeita.” H2

”sosiaalityö työnä, ei oo mitään semmosta yhtä oikeeta tapaa tai yhtä oikeeta totuutta.” H4

Tutkimuskirjallisuudessa tunnistetaan sosiaalityön kompleksinen luonne. Professionaalisen toimintakokonaisuuden, järjestelmän ja ympäristön kompleksisuus selittää kehittämisen haasteita. (Vartiainen 2012, 98). Kompleksisuusajattelun mukaan järjestelmän, ympäristön ja asiantuntijavaltaisen toimintakokonaisuuden monitulkinnallisuus selittää kehittämisen vaativuutta. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 1).

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista ilmeni, että sosiaalityön kompleksinen luonne tekee muutosten johtamisesta erityistä. Haastatteluissa tuli ilmi, että muutoksen johtamiseen lastensuojelun sosiaalipalveluissa vaikuttavat vahvasti lastensuojelun sosiaalityön ominaispiirteet ja erityisyys. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että muutosten toteuttaminen ja johtaminen tuntuu erityisen vaikealta, jos muutokset heikentävät asiakkaina olevien lasten asemaa. Haastatellut johtavat toivat esiin, että lastensuojelun sosiaalipalveluissa muutosten toteuttamisessa ja johtamisessa tulisi aina ottaa ensisijaisesti huomioon asiakkaan, eli lapsen, etu.

” Se on raadollisempaa. Jos me nähdään et se muutos vaikeuttaa niiden lasten asemaa, jotka ei itse pysty ajamaan sitä omaa etuaan. Kun kukaan muu ei aja niiden lasten etua kuin me sosiaalityöntekijät.” H1

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että lastensuojelun sosiaalipalveluiden toimintaympäristössä työtehtävien luonne aiheuttaa erityisiä vaateita johtajan osaamiselle. Muutostilanteissa nämä vaatimukset korostuvat. Muutosjohtajan tehtävä on haastava, kun lastensuojelun työntekijöiden työssään kokema paine, asiakkaiden suuri määrä ja vaikeat asiakastilanteet kuormittavat työntekijöitä ja voimavaroja ei riitä muutos- ja kehittämistyöhön. Myös sosiaalialalle tyypilliset ristiriitaiset eettiset näkemykset haastavat kehittämistyötä ja muutoksen johtamista. Muutostilanteissa eettisiä ristiriitatilanteita olivat aiheuttaneet tilanteet, joissa asiakasryhmän etu oli ollut ristiriidassa organisaation toimintatapojen kanssa tai asiakkaan etu ja taloudelliset resurssit olivat olleet ristiriidassa. Niiranen ym. (2010, 114, 122) näkevät, että sosiaalialan johtamisen päätöksenteon ohjenuorana toimii lainsäädännön, talouden ja eettisten periaatteiden kolmio. Muutostilanteissa korostuu luovuuden, luottamuksen, hyväksymisen ja erilaisuuden merkitys.

Sinkkonen ja Laulainen (2010, 226, 240) kertovat, että johtajat kokevat sosiaalialalla monia eettisiä vaatimuksia, jotka voivat liittyä julkiseen valtaan, organisaation tai työryhmän yhteisiin arvoihin, asiakastyöhön ja johtamiseen. Johtamisen eettisyys ei ole valinnanvaraista. Eettisyyttä johtamisessa on myös se, että johtaja huolehtii työhyvinvoinnin ja eettisyyden lisäksi myös organisaation tuloksellisuudesta. (Niiranen ym. 2010, 120–122.) Tutkimusaineistossa kävi ilmi, että sosiaalityön erityinen luonne ja ulkoapäin tulevat paineet tuloksellisuudesta ovat ristiriitaisia.

”Koko ajan on sellasta että tuloksia. Haetaan niitä tuloksia, sun pitää koko ajan osottaa se oman työnpanoksesi tärkeys. Et onhan se sellasta voimakkaasti tulosjohtamista mitä edellytetään tänä päivänä.” H3

Lastensuojelun sosiaalipalvelujen johtamisessa on läsnä tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmishuuhdekoulukunnan piirteitä työn organisoinnin, tehokkuuden ja tuottavuuden korostamisessa sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamisen kautta. (Niiranen ym. 2010; Seeck 2012 ja Harisalo 2010). Sosiaalipalveluissa suoriutumisen määrällisen ja laadullisen mittaamisen voidaan nähdä olevan tieteellisen liikkeenjohdon teorian vaikutusta. Saman tyyppisiä havaintoja on tehnyt esimerkiksi Niiranen ym. (2010), joiden mukaan tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus on nähtävillä sosiaalialan tehokkuusvaatimuksissa ja organisaatorakenteissa. Seeckin (2012, 53) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon teoriassa työsuorituksen vaatimaan aikaan ja työn organisointiin kiinnitetään huomiota työsuoritusten tehokkuuden edistämiseksi. Kananojan ja Ruuskasen (2019, 23) mukaan julkisten palvelujen talous, ja ennen kaikkea sen niukkuus, ohjaa johtamista, työn tilastointia, seuranta ja tuloksen määrittelyä suorite- ja järjestelmäkeskeiseen suuntaan.

5.2 Johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana

Johtava sosiaalityöntekijä muutoksen johtajana yläkäsite tutkielmassa muodostui muutostoimintojen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa yläluokista.

5.2.1 Muutostoimintojen johtaminen

Muutostoimintojen johtaminen yläluokka koostui muutoksen ymmärtäminen, muutoksen suunnittelu ja muutosviestintä alaluokista.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että lastensuojelun sosiaalityössä johtavan sosiaalityöntekijän rooli muutosjohtajana on keskeinen ja ensisijaisen tärkeä muutosten läpiviemiseksi ja onnistumiseksi. Johtajan sitoutuminen muutokseen mainittiin tärkeänä muutosjohtamisen osa-alueena. Haastateltavien mukaan johtavan sosiaalityöntekijän rooli on ratkaiseva, sillä esimiehen ollessa itse motivoitunut muutokseen, saa hän yleensä henkilöstön motivoitua mukaan muutokseen.

”et sitten jos ne saa mulle myytyä sen jutun, kyllä mä sitten vedän sen työyhteisön mukaan hyvällä tai pahalla. Et se on ratkaiseva mun mielestä se esimiehen asema.” H5

Johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli kokemuksia myös siitä, että jos esimies ei ole muutoksen kannalla ja vastustaa sitä, muutosten eteenpäin vieminen voi vaikeutua ja muutokset saattavat epäonnistua.

” Jos mä vastustan jotakin, niin tästä ei mene mitään eteenpäin.” H2

” Kyllä kokenut esimies pystyy kaatamaan ne projektit tai aiheuttamaan todella paljon semmosta vastarintaa ja semmosta.” H5

Haastatteluissa ilmeni, että muutoksen ymmärtäminen on olennaista muutoksen johtamisen kannalta. Kyky hahmottaa organisaation tulevaisuutta mainittiin tärkeänä muutoksen johtamisen osa-alueena. Aineistosta käy ilmi, että sosiaalipalvelujen muutosjohtamisessa korostuu johdon kyky ennakoida ja ottaa huomioon tulevaisuus, eli toiminnan proaktiivisuus. Tämä vaatii johtavilta sosiaalityöntekijöiltä jatkuvaa tiedonhankintaa ja aikansa seuraamista muutoksen ymmärtämiseksi.

”johtavan tulee itse niitä seurata, omalla ajalla oikeestaan. Et kaiken tän tiedon haaliminen ja muuta.” H2

”Mut tärkeintä mun mielestä on just se, ettei jumiudu mihinkään vanhaan, et pystyis menemään. Koska se juna voi olla tosi nopee, niin et sä pysyt siellä junan kyydissä. Kun välillä tuntuu, et tää on aika pendoliini juna, et se ei oo mikään paikallisjuna. Tää on luotijuna, joo.” H5

Stenvall ja Virtanen (2010, 209) painottavat, että muutosprosessin ohjausta koskeva päätöksenteon tulee perustua tietoon siitä miltä muutos ilmiönä näyttää. Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esiin, että muutosjohtajan täytyy ensin itse ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, ennen kuin hän lähtee viemään sitä työryhmälleen. Haastateltavat kertoivat,

että muutosjohtajalle on tärkeää ymmärtää muutosta joka pyritään aikaansaamaan. Muutos-
tarpeen määrittely ja yhteisen näkemyksen luominen on tutkimuskirjallisuuden mukaan tar-
peellinen muutoksen onnistumiseksi. Muutoksen suunta ja päämäärä täytyy muotoilla sel-
keästi ja ymmärrettävästi muutokseen osallistujille. (Valpola 2004, 9; Russel-Jones 2000,
37–39.)

Haastateltavien johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan muutosidean kirkas-
taminen on muutosjohtajan tehtävä. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosjohtajan tulee selvit-
tää työntekijöille miksi muutos toteutetaan, mitä se tarkoittaa ja miten se toteutetaan. Muu-
tostilanteissa lähijohtajan on perusteltava muutoksen käytännön toteutus sekä se mitä muu-
tos tarkoittaa työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle. Jotta muutoksen johtaja osaisi selit-
tää ja perustella muutoksen lähtökohdat ja perusteet työntekijöille sekä sen, miten ne liittyvät
sosiaalityöhön, täytyy muutosjohtajalla olla hyvä substanssiosaaminen. Muutosjohtajan täy-
tyy itse olla sosiaalityön asiantuntija.

” sun pitää osata selittää sitä, et miten se meidän työhön liittyy ja tuoda esi-
merkkejä ja tässä kiireessä sitten.” H2

”hyvä muutoksen johtaja on just sellainen, et osaa selittää ne asiat.” H1

Hafford-Letchfield (2009, 32–33) näkee, että muutoksen suunnittelijoiden tulee luoda visio
siitä mihin muutoksella pyritään. Erityisesti tietoa muutoksesta tarvitsevat ne ihmiset, joita
muutos koskee, jotta he voisivat tiedostaa mikä heidän roolinsa tulevassa organisaatiossa on.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että erityisesti ylhäältäpäin tulevissa
muutoksissa heidän tulee pystyä ”myymään” muutokset työntekijöille. Erityisen hankalaa
tästä tekee se, jos johtavat sosiaalityöntekijät eivät itse ole muutoksen kannalla. Haastatellut
johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että muutoksen johtajan tulisi olla itse innostunut muu-
toksesta tai vähintäänkin pyrkiä löytämään siitä jotain positiivista, vaikei aluksi olisikaan
muutoksen kannalla.

”Et sieltä pitää jotain hyvää kyetä löytämään itse ennen kuin sitä asiaa lähtee viemään eteenpäin.” H1

Tutkimusaineistosta tuli esiin, että lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtamisessa johtavilta sosiaalityöntekijöiltä vaaditaan ongelmanratkaisukykyä sekä taitoa pitää organisaation toimintaprosessit hallussa. Muutosjohtajan kyky organisoida muutosprosessin osatekijät toimivaksi kokonaisuudeksi nähtiin tärkeänä muutoksen johtamisen osa-alueena. Tutkimuksessa tulee esiin se, että strateginen suunnittelu ja johtaminen lastensuojelun sosiaalipalveluissa näyttäytyvät toimintakokonaisuuksien ja palvelujärjestelmän kokonaisuuden johtamisen tasolla. Strategista johtamista on sen sijaan vaikea tunnistaa asiakkaiden ja yksittäisten palvelutilanteiden tasolla tai asiantuntijatyössä. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat haastatteluissa, että he eivät osallistu asiakastyöhön. Tämä tuo haasteita muutosjohtamiselle, kun muutoksen johtaja ei näe muutoksen vaikutuksia asiakastyössä.

” mä en juurikaan koskaan näe asiakkaita, enkä mä näe miten nämä työntekijät tekee asiakastyötä. Se on siinä mielessä hankalaa, koska mun pitäis arvioida sitä työtä, joka perustuu hyvin vajavaiseen tietoon mitä mä saan. Et se voi olla ihan väärä se mun käsitys siitä.” H4

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat useissa kohdin esille, että muutoksen suunnittelu on tärkeää muutoksen onnistumiseksi ja olennainen muutoksen johtamisen tapa. Haastatellut kertoivat, että muutosten tulisi olla kokonaisvaltaisesti suunniteltuja ja valmisteltuja ennen kuin ne esitellään henkilöstölle. Muutosten tulisi olla hyvin perusteltuja ja käytännön taso perusteellisesti mietittynä. Erityisen tärkeänä muutoksen suunnittelussa nähtiin se, että ne, jotka toteuttavat muutoksen käytännössä olisivat mukana suunnittelussa.

Johtavat sosiaalityöntekijät näkivät muutoksen suunnitteluvaiheen haastavana erityisesti ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa. Haastavaksi nähtiin se, että muutokset tulevat valmiina ylhäältäpäin annettuina, eikä lähiesimiehillä ole mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun.

”se onkin se hankaluus, koska ne tulee yleensä jo valmiina paketteina meille lähiesimiehille ja sit meidän pitää lähteä myymään sitä työntekijöille.” H1

Tiedottamisen ja viestinnän merkitys muutosjohtamisessa nousee esiin tutkimusaineistosta. Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa useissa kohdin esiin viestinnän tärkeyden muutosjohtamisen tapana. Johtavat sosiaalityöntekijät korostivat, että muutoksesta viestiminen ja tiedottaminen kaikille muutoksen osapuolille on tärkeää kaikissa muutosprosessin vaiheissa.

”se on tosi tärkeä, tosi tärkeä. Siitä tulee heti palautetta, et miks meille ei oo kerrottu.” H2

Muutoksesta tiedottaminen nähtiin tärkeänä, sillä tiedottaminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, mitkä muutoksen tavoitteet ovat sekä minkä vuoksi se on välttämätöntä. Hafford-Letchfieldin (2009, 32–33) mukaan tiedottamisella on yhteys onnistuneeseen johtamiseen muutoksessa. Jotta työntekijä voisi organisaatiossa osallistua tulevaisuuden vision luomiseen, hän tarvitsee riittävästi informaatiota. Jotta muutos voisi toteutua menestyksekkäästi tulee työntekijöiden ymmärtää organisaation visio ja strategia.

Aineistosta ilmeni, että muutoksesta viestiminen nähtiin keinona säilyttää henkilöstön luottamus muutostilanteissa. Johtavat sosiaalityöntekijät tunnistivat kaksisuuntaisen viestinnän merkityksen muutosjohtamisessa. Henkilöstön palautteen kuunteleminen koettiin erittäin tärkeänä. Tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan myös viestinnän merkitys muutosjohtamisen ja muutoksen onnistumiselle. Viestintä nähdään keinona vähentää ihmisten kokemaa muutoksesta vääjäämättä seuraavaa epävarmuutta. (Luomala 2008a, 6–8, 23.; Russ 2008; Elving 2005; Allen ym. 2007.) Muutosviestintä lisää onnistuessaan toimintamahdollisuuksia ja lisää luottamusta muutokseen. (Taskinen 2015, 158–159; Pekkarinen 2010, 22–23.)

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa selvisi, että viestinnällä on suuri merkitys kehitystyössä ja muutoksen toteuttamisessa. Viestinnässä on kyse jatkuvasta prosessista, jolla ei ole selkeää alkua ja loppua. Valtionkonttorin Viesti muutoksessa – oppaassa (2007, 4-6) kerrotaan, että muutosviestintä jatkuu myös muutoksen jälkeen. Muutosviestinnän yksi tavoite on henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen muutosprosessissa. Muutosviestintä ei voi olla yksisuuntaista tai pelkästään tiedottamiseen perustuvaa millään organisaation tasolla.

Vaikka muutosviestintä nähtiin tärkeänä osana muutosjohtamista, kävi haastatteluista ilmi, että johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemusten mukaan muutosviestinnässä on paljon haasteita. Haasteina johtavat sosiaalityöntekijät mainitsivat muutosviestinnän liian suuren määrän ja keskeneräisistä asioista tiedottamisen. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat joutuneensa jäsentämään ja muokkaamaan tietoa, jotta henkilöstö ymmärtäisi muutoksen syyt, toteutustavat ja vaikutukset.

5.2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yläluokka koostui henkilöstön osallistaminen sekä henkilöstön tukeminen ja kannustaminen alaluokista.

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että henkilöstön osallistaminen on olennaista muutosjohtamisessa. Henkilöstön osallistaminen koettiin myös olevan muutosten onnistumisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Aineistosta tuli ilmi, että henkilöstöä tulisi pyrkiä ottamaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen mahdollisimman paljon.

”Tärkein siinä, et konkreettisesti niin paljon kuin mahdollista ottaa niitä työntekijöitä mukaan siihen muutokseen. Se on niinku kaiken a ja o.” H1

”Mä pidän sitä äärettömän tärkeänä esimiestyössä, että otetaan työntekijät konkreettisesti kaikkeen mahdolliseen mihin pystytään ja konkreettisesti vaikuttamaan niihin muutoksiin.” H2

Haastatteluaineistosta tuli esiin, että henkilöstö tulisi ottaa mukaan muutokseen mahdollisimman varhaisessa muutoksen vaiheessa. Taskisen (2015, 160, 164) mukaan hyvän organisaatiomuutoksen johtamisvaatimukset sekä muutosjohtamisen keskeiset periaatteet painottavat työntekijöiden osallisuutta ja vaikuttamista. Muutos tarvitsee pitkäjänteistä ja ennakkoivaa luottamuksen rakentamista.

Henkilöstön tukeminen ja kannustaminen tuli haastatteluaineistosta esiin merkittävänä muutoksen johtamisen tapana. Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat esiin sen, että heidän tehtävänsä muutosjohtajana on tukea henkilöstöä muutoksessa. Erityisesti ulkoapäin tulevissa muutoksissa esimiehen tuki nähtiin merkittävänä. Esimiehen tehtäväksi nähtiin epävarmoissa tilanteissa tukeminen ja muutosten vuoksi syntyvien pelkojen poistaminen.

”esimiehen rooli on aika ratkaiseva, et miten jaksaa kannatella ja motivoida työntekijöitä.” H3

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat useissa kohdin haastatteluja esille, että henkilöstön kuunteleminen ja tukeminen on muutostilanteissa tärkeää paitsi muutoksen onnistumisen vuoksi, mutta myös henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa on myös tunnistettu, että työhyvinvoinnin lisäämiseksi on tärkeää kannustaa ja tukea henkilöstöä sekä tukea oppimista ja kehittämistä. (Sulman ym. 2004; Vataja ym. 2007.) Mena ja Bailey (2007) ovat todenneet, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia tukee, jos johtajan ja alaisen välinen suhde on kannustava ja läheinen.

Haastatteluaineistosta tuli esiin se, että myös sisäisissä muutoksissa esimiehen kannustuksella ja tuella on suuri merkitys. Tutkimuksessa sisäisten muutosten kohdalla nähtiin kuitenkin tärkeänä se, että esimies tukee ja kannustaa kehittämistyössä ja mahdollistaa kehittämistyön tekemisen.

”niin tietysti kannustaa niitä eteenpäin et työntekijät saa kannustusta ja niillä on riittävästi mahdollisuuksia.” H2

Henkilöstön innostaminen nähtiin aineiston mukaan tärkeänä muutosjohtamisen tapana. Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että esimiehen tehtävä on innostaa työntekijät muutokseen. Innostava asenne ja energisyys nähtiin ensisijaisen tärkeinä, jotta muutos voisi onnistua.

”Pitää olla energinen. Pitää itse jaksaa. Koska siinä vaiheessa, jos henkilöstö tajuaa, et tuo mun esimieheni uupuu tässä muutoksessa, niin menee kyllä aika huonosti. Se heijastuu välittömästi kaikkeen asiakastyöhön ja joka paikkaan.” H3

”Ihan kirkkaimpana on se asenne ja se innostava esimiehisyys, se menee kyllä kaiken ohitse.” H1

Oleellisena tekijänä muutosjohtamisessa nähtiin olevan asenne ja innostava johtajuus. Esimiehen tulee saada työntekijät innostumaan muutoksesta ja kehittämistyöstä. Innostava asenne ja johtajuus nähtiin tärkeinä sekä sisäisissä että ulkoisissa muutoksissa. Sisäisissä muutoksissa esimiehen tehtäväksi nähtiin työntekijöiden innostaminen kehittämistyön tekemiseen. Ulkoisissa muutoksissa taas esimiehen tehtäväksi nähtiin se, että työntekijät saadaan innostumaan ylhäältäpäin annetusta muutoksesta.

” kirkkaimpana mun mielestä on se asenne ja innostava esimiehisuus.” H1

Valpola (2004, 27, 53) on tehnyt samansuuntaisia havaintoja. Hänen mukaansa johdon muutososaaminen ja työtyyli vaikuttavat muutoksen läpivientiin. Myönteinen, tarmokas, aktiivinen ja läsnä oleva johtaja voi tuoda muutokselle suuntaa sekä toimintaenergiaa.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että muutostilanteissa johtaminen on moninaista, mutta ihmissuhdejohtamisen eli leadership-johtamisen piirteet korostuvat onnistuneen muutoksen johtamisessa. Leadership-tehtävät, eli työyhteisön kehittäminen, työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja ihmisten johtaminen ovat olennaisia onnistuneen muutoksen johtamisessa (vrt. Salminen 2002, 109). Muutoksissa leadership-johtaminen tavoitteellista pyrkimistä muutokseen, jossa korostuu työntekijöitä tukeva ja sosiaalialan arvoja puolustava johtaminen (vrt. Kotter 1990; Pekkarinen 2010).

5.2.3 Asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa

Asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa yläluokka koostui johtajan asiantuntijuus sekä osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen alaluokista.

Sosiaalityön johtaminen on asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamista. Aineistosta kävi ilmi, että asiantuntijuuden johtaminen muutostilanteissa näyttäytyy monia taitoja vaativana tehtävänä. Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat johtamistaan yhtäältä kehittämistyöksi ja toisaalta sosiaalityöntekijöiden ohjaamis- ja tukityöskentelyksi. Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemys esimiehen roolista muutostilanteissa oli pääasiassa refleктоiva, ohjaava ja mahdollistava. Haastateltavat toivat esiin erilaisia taitoja ja tehtäviä, joita muutosjohtaja tarvitsee asiantuntijoita muutoksessa johtaessaan. Näitä olivat kannustaminen työn kehittämiseen, toimintaympäristön turvaaminen ja asennejohtaminen.

Aineistosta nousi esiin, että sosiaalialan asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan ammattijohtajan taitojen ja osaamisen lisäksi myös alan perustehtävää tukevaa johtamista. Johtavan sosiaalityöntekijän tulee olla itse sosiaalityön asiantuntija.

” Kun sä johdat asiantuntijaa, asiantuntijuutta, niin johtavalta vaaditaan ihan hirvittävän suurta asiantuntijuutta.” H3

Aineistosta ilmeni, että osaamisen ja asiantuntijuuden professionaalinen johtaminen on keskeinen osa johtamistyötä lastensuojelun sosiaalipalveluissa. Tämä on henkilöstön osaamisen johtamista ja sosiaalialalla edellytettävän ammattitaidon johtamista. Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että osaamisen ja asiantuntijuuden tukeminen on olennaista myös muutosjohtamisessa. Erityisen tärkeänä osaamisen ja asiantuntijuuden tukeminen nähtiin tilanteissa, joissa organisaation tulevaisuuden suunta on huojuva tai epäselvä. Aiemmissä tutkimuksissa on ilmennyt, että substanssiosaaminen on korostunut sosiaalialalla. Sosiaalialan asiantuntijuudessa intuitio ja kokemusten kautta syntyneet mallit ovat merkityksellisiä. Asiantuntijoiden johtamisessa johtamisen merkitys on ollut taka-alalla. (Viitanen ym. 2007, 15.)

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että oleellista asiantuntijuuden johtamisessa muutostilanteissa on se, että esimies ei saa kontrolloida työtä liikaa. Haastateltavilla oli kokemusta siitä, että esimiehen liiallinen työn kontrollointi estää kehittämisideoiden syntymistä ja luovuutta työssä.

” semmonen liika kontrolli ja semmonen jos esimies on liian ohjaava, niin se ei kehitä sitä työntekijää eikä sitä asiantuntijuutta, eikä missään nimessä sitä luovuutta siinä työssä.” H5

” toivon ainakin, et mä antaisin myös tilaa työntekijöille tehdä sitä omalla tavallaan. Koska se on ainut keino, et tulee sitä semmosta luovuutta ja jotenkin niitä kehittämisajatuksia.” H4

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille, että muutostilanteissa asiantuntijuutta voi tukea kannustamalla asiantuntijoita oman työn kehittämiseen. Kehittämistyön myötä asiantuntijoille avautuu mahdollisuus sosiaalityön työtapojen kehittämismahdollisuuksien tarkasteluun sekä yhteiskunnan kriittiseen tarkasteluun. Tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan myös kehittämistyöhön kannustamisen merkitys asiantuntijuuden tukemisessa ja kehittämisessä. Hämäläisen (2014, 75) mukaan sosiaalityön asiasisältöä lisäävät tutkimusperustainen tiedontuotanto ja kehittäminen. Ne tarjoavat myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen välineitä sosiaalityöntekijöille.

Mahdollisuus kehittämistyöhön koettiin tärkeänä myös siksi, että kun mahdollisuus oman työn kehittämiseen edistää työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. (vrt. Heinonen 2007, 8.) Kehittäminen koettiin siis useilla tavoilla tärkeäksi, mutta haastatellut toivat kuitenkin esiin sen, että työntekijöille ei jää tarpeeksi aikaa kehittämistyölle kiireisen ja vaativan asiakastyön vuoksi.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta tulisi hyödyntää enemmänkin muutosten suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa.

”Et tavallaan päivän sana on se, et otettais työntekijät yhä enemmän mukaan näihin muutoksiin, mut käytännössä se ei mun mielestä toimi sillä lailla, et pitäis olla paljon enemmän, pitäis hyödyntää sitä työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista.” H3

Tutkimusaineiston perusteella voi sanoa, että johtaja voi muutostilanteissa tukea henkilöstön asiantuntijuutta ja osaamista pitämällä huolen siitä, että henkilöstöllä on tarpeeksi mahdollisuuksia oman työn ja ammattitaidon kehittämiseen. Johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että heidän tehtävänsä esimiehenä on varmistaa, että henkilöstöllä on aikaa kehittämistyön tekemiseen ja henkilöstöllä on mahdollisuus kouluttautua. Haastatteluissa tuli useissa kohdin

ilmi, että toimintaympäristön turvaaminen on muutosjohtajan tärkeä tehtävä henkilöstön asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta. Henkilöstöressurssien varmistaminen koettiin tärkeänä muutosjohtajan tehtävänä. Lisäksi johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille, että heidän tehtävänsä on pitää huolta siitä, että puitteet kehittämistyölle ovat kunnossa. Tällä johtavat sosiaalityöntekijät tarkoittivat työvälineiden ja työtilojen asianmukaisuutta.

”mun tehtävähän on nää raamit täällä turvata, että on työntekijöitä ja on sopivat työvälineet ja että tiedotus toimii ja perusasiat toimii.” H3

Toimintaympäristön turvaamiseen nähtiin liittyvän myös sellaisen ilmapiirin luominen työpaikalle, jossa henkilöstö voi saavuttaa ammatilliset tavoitteensa tehokkaasti muutostilanteissa. Turvallisuudentunne ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä mainittiin muutoksen onnistumisen edellytyksenä.

5.3 Muutoksen johtamisen mahdollisuudet

Aineistosta kävi ilmi, että johtavat sosiaalityöntekijät näkivät muutoksissa ja muutosjohtamisessa olevan paljon mahdollisuuksia. Erityisesti johtavat sosiaalityöntekijät näkivät mahdollisuuksia organisaatioiden sisältä lähteneissä muutoksissa. Muutoksen johtamisen mahdollisuudet yläluokka muodostui työn sisällön kehittäminen, henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen sekä palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen alaluokista.

5.3.1 Työn sisällön kehittäminen

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että muutosjohtaminen ja muutokset ylipäättään nähdään mahdollisuutena kehittää työn sisältöä. Johtavat sosiaalityöntekijät toivat useissa kohdin haastatteluissa esille, että muutokset lastensuojelun sosiaalityön sisältöön koetaan erittäin toivottuina.

”mä näen paljon mahdollisuuksia, mä toivon et me saadaan muutoksia (sosiaalityön sisältöön)” H3

Aineistosta kävi ilmi, että johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan sosiaalityön sisältöön oli kohdistunut paljon muutoksia. Työn sisältöön vaikuttavat muutokset olivat tulleet sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Organisaation sisältä tulleet muutokset ovat olleet pääasiassa työntekijöiden omien kehittämisideoiden pohjalta lähteneitä ja heidän itsensä aikaansaamia muutoksia. Muutokset olivat syntyneet, kun työntekijät olivat alkaneet kehittää omaa työtään. Kehittämistyön seurauksena työyhteisössä oli ratkaistu konkreettisia työhön kytkeytyviä haasteita ja tuettu organisaation ulkoista sekä sisäistä toimintakykyä. Tällaiset organisaation sisältä tulleet muutokset, eli bottom-up muutokset, olivat johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan tuoneet positiivisia muutoksia lastensuojelun sosiaalityön sisältöön.

Muutokset ja muutosjohtaminen nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa lastensuojelun käytännön työhön, mutta myös laajemmin yhteiskunnallisesti kehittämällä lastensuojelun sosiaalityön sisältöä.

”se tuo tavallaan mahdollisuuksia silloin kun meillä on itse konkreettisesti mahdollisuus vaikuttaa ja silloin ku, erityisesti silloin kun se muutos lähtee meistä itsestä.” H1

Organisaation sisältä lähteneillä muutoksilla sekä mahdollisuudella kehittää omaa työtä ja sen sisältöjä on ollut vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Työntekijät olivat kokeneet tulevaisuutta kuulluiksi, kun työtä oli lähdetty kehittämään heidän ideoidensa ja ajatustensa perusteella. Työntekijät olivat konkreettisesti nähneet kehittämistyönsä tulokset käytännössä. Lisäksi työntekijöiden motivoiminen muutostyöhön on ollut helpompaa, kun työntekijät ovat päässeet itse kehittämään työtään ja vaikuttamaan työn sisältöön.

”Et parhaimmillaan se saa sellasen erittäin innostuneen työilmapiirin aikaseks. Ja ihmiset, työmotivaatio kasvaa kun asioihin pääsee vaikuttamaan konkreettisesti ja heitä kuullaan ja kuunnellaan ja he konkreettisesti näkee että me saadaan tehtyä itse se muutos täällä.” H1

”silloin tosiaan kun me itse lähetään viemään sitä muutosta niin silloinhan se on niinku pelkästään positiivista koko prosessi. Ja se innostus on niinku valtava itselläkin. Ja silloin siinä ei oo mitään ongelmaa.” H2

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että kun heidän työntekijänsä olivat saaneet kehittää omaa työtään ja näin saaneet muutosta työn sisältöön, oli sillä ollut vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että kun työntekijät ovat päässeet kehittämään omaa työtään on työssä viihtyminen parantunut, työntekijöiden innostuneisuus työntekoon on lisääntynyt ja työhön sitoutuneisuus on kasvanut.

”me ollaan saatu kehittää hyvin omatoimisesti tätä työtä. Ja me ollaan nähty konkreettisesti ne vaikutukset, se on sitouttanut työryhmää entisestään. Ihmiset on ollut pitempiaikaisesti täällä meillä töissä ja on ollut suht helppo saada meidän tiimiin työntekijöitä.” H1

Johtavat sosiaalityöntekijät näkivät haastatteluissa erittäin tärkeänä sen, että työntekijöillä on mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen ja työn sisältöjen uudistamiseen. Niirasen (2004, 229) mukaan työyhteisöjen uudistaminen edellyttää oppimismyönteistä ilmapiiriä sekä inhimillisten voimavarojen johtamista. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus olla mukana uudistamassa omaa työtään.

5.3.2 Henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen

Niirasen ym. (2010, 93–95) mukaan sosiaalialalla keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Muutosjohtaminen nähtiin mahdollisuutena hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista. Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että erityisesti organisaation sisältä lähteneet muutokset olivat luoneet mahdollisuuksia työntekijöiden asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntämiseen. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat haastatteluissa, että muutosjohtamisen kautta oli voitu kehittää toiminta- ja kehittymismahdollisuuksia. Uudenlaisten toimintatapojen ja innovaatioiden myötä muutosjohtaminen oli tarjonnut mahdollisuuksia työntekijöiden vahvuuksien ja ammattitaidon hyödyntämiseen. Muutosjohtamisen kautta oli voitu kehittää myös mielekkäitä työtehtäviä, joissa henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista on voitu hyödyntää aiempaa paremmin.

”silloin nimenomaan sitä pystyy hyödyntämään tosi hyvin, koska kaikilla on omat tota vahvuudet ja erilaiset ammattihistoriat, niin silloin näissä muutoksissa myös pystyy hyödyntämään näitä ihmisten ominaisuuksia tosi hyvin.” H1

Pajulan (2013, 115) mukaan osaamisen johtamisen merkitys on erityisen tärkeää tunnistaa nimenomaan muutosprosesseissa. Tällöin osaamisen johtamisen keskeinen sisältö muutoksien havaitseminen ja sen ennakointi, mitä tulevat muutokset sosiaalityön osaamisalueella tarkoittavat. Muutosprosesseissa osaamisen johtamiselle on lisäksi keskeistä ennakoida muutoksen vaikutukset osaamisen johtamisen menetelmävalikoimaan sekä tehtäväkuvaan.

Osaamisen johtaminen on muutostilanteiden osaamistarpeiden ennakointiin sekä osaamisen kehittämiseen, hyödyntämiseen ja ylläpitämiseen tähtäävää toimintaa. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista ja vaativaa työtä, jonka tehtävän toteuttaminen vaatii strategista suunnittelua ja osaamista. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja muutosten hahmottaminen vaativat johtajilta yhä enemmän strategiataitoja ja -valmiuksia. Osaamisen johtamisen problematiikka korostuu muutosten seurauksena. Osaamisen johtamisella on vahva side työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnille. (Pajula 2013, 115–116, 118.)

5.3.3 Palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Tutkimusaineistosta nousi esille, että muutokset ja muutosjohtaminen nähtiin mahdollisuutena palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Osalla haastattemistani johtavista sosiaalityöntekijöistä oli kokemusta organisaation sisällä kehittämistyön seurauksena syntyneistä muutoksista, jotka olivat parantaneet palvelujen laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Palvelujen laadun parantaminen asiakkaiden näkökulmasta oli ollut tärkein syy sille, että organisaatioissa oltiin lähdetty tekemään kehittämistyötä.

”me ollaan itse saatu kehittää hyvin omatoimisesti tätä työtä ja nimenomaan asiakkaiden parhaaksi.” H1

” et se on tuonut tosi paljon, asiakkaat on tyytyväisiä, yhteistyökumppanit on tyytyväisiä, me itse ollaan tyytyväisiä.” H2

Organisaation sisältä tulleilla muutoksilla oli ollut konkreettisia vaikutuksia sosiaalipalvelujen laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Haastatellut kertoivat, että sisäisen kehittämistyön seurauksena oli syntynyt muutoksia esimerkiksi päivystyskäytäntöihin ja työtapoihin, jonka seurauksena asiakkaiden kohtaamiseen oli vapautunut enemmän aikaa.

”Me ollaan saatu oma työ rauhoittumaan.” H2

”Nyt me kokeillaan enemmän sähköisiä välineitä, et saada sitä työaikaa niinku tehokkaammin käyttöön ja enemmän asiakkaille aikaa.” H2

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat esiin, että johtamissaan organisaatioissa oli saatu asiakkailta positiivista palautetta aikaansaaduista muutoksista ja henkilöstö oli nähnyt oman kehittämistyönsä seurauksena syntyneet muutokset konkreettisesti asiakastyötä tehdessään. Lastensuojelun sosiaalipalveluissa kehittämistyön tuloksena aikaansaadut positiiviset muutokset palvelujen laadussa ja asiakastyytyvyydessä olivat motivoineet henkilöstöä entisestään kehittämään omaa työtään.

5.4 Muutoksen johtamisen haasteet

Muutoksen johtamisen haasteet yläluokan alaluokiksi paikantuivat henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet ja strategiseen johtamiseen liittyvät haasteet.

5.4.1 Henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että muutoksen johtamisessa henkilöstöjohtamisen kysymykset ovat merkityksellisiä. Onnistunut muutos edellyttää avoimuutta, tiedottamista ja henkilöstön mukaan ottamista muutokseen. Aineistosta nousi kuitenkin esille, että sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa erityisesti ylhäältäpäin tulevien muutosten johtaminen on vaikeaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja se asettaa haasteita muutosjohtamiselle. Ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa muutosjohtamista rajoittavina tekijöinä nähtiin olevan työntekijöiden motivoiminen muutokseen sekä työntekijöiden saaminen toimimaan muutoksen vaatimalla tavalla.

”silloin jos muutos tulee täysin ylhäältäpäin niinku annettuna ja meidän tulee lähtee sitä toteuttaa niin silloin se on niinkun johtamisenkin näkökulmasta äärettömän hankalaa saada se ihmiset niinku motivoitua muutokseen ja myös lähtee toimimaan sen niinku muutoksen vaatimalla tavalla, et se vaikuttaa niinku todella paljon et miten, mistä se muutos tulee työryhmälle.” H2

” Mut sit tietysti pahimmillaan, silloin ku se tulee just jostain ylhäältäpäin ja tota siihen on vaikee saada ihmisiä motivoitua, motivoitua ehkä kun on ehkä vaikea itsekin nähä sen, sen muutoksen niitä positiivisia vaikutuksia.” H5

Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat haastatteluissa muutosjohtamista haastavaksi tekijäksi sen, että ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa henkilöstön osallistamisen on näennäistä. Haastatellut kertoivat, että henkilöstöä pyritään jossain määrin ottamaan mukaan ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa esimerkiksi työpajatyöskentelyn muodossa, mutta henkilöstön osallistaminen jää johtavien sosiaalityöntekijöiden mukaan usein näennäiseksi. Tästä syystä henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista ei johtavien sosiaalityöntekijöiden mukaan sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa oltu pystytty hyödyntämään ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa.

”yritetään ottaa mukaan siihen henkilöstöä, mut mä en välttämättä aina tiedä, et kuinka todellista se loppupeleissä kuitenkaan on. Henkilöstö osallistuu vain näennäisesti siihen muutokseen.” H2

Tutkimuskirjallisuudessa tunnistetaan myös ylhäältäpäin tulevien muutosten haasteellisuus. Hughesin ja Wearingin (2007, 56, 100) havaintojen mukaan sosiaalityöntekijät ovat organisaation muutoksessa kriittisimpiä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa muutosta kohtaan, sillä ylhäältä alaspäin tulevissa muutoksissa heillä ei ole mahdollista vaikuttaa uudistusten luonteeseen. Sosiaalityöntekijöiden syrjäyttäminen muutosprosessista, ylhäältä alaspäin johdettu toteutus ja managerialismin hallitsevuus muutoksessa sosiaalityön arvojen kustannuksella voi johtaa sosiaalityöntekijöiden kielteiseen suhtautumiseen muutokseen.

Aineistosta kävi ilmi, että jatkuvat muutokset ovat uhka työhyvinvoinnille. Johtavien sosiaalityöntekijöiden kertoman mukaan työntekijät kuormittuvat ja väsyvät toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi. Muuttuvat käytännöt yhdessä kiireen ja suuren työmäärän kanssa voivat uuvuttaa työntekijät.

”Työntekijät on ihan selkeesti tuoneet sitä uupumusta esiin ja ovat käyneet työterveyspsykologin luona.” H3

Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat haastatteluissa, että jatkuvat organisaatiomuutokset vievät aikaa työntekijöiltä, joilla on jo ennestään kiire. (vrt. Alhanen 2014, 46.)

”Työntekijöiden täytyy jaksaa olla kehittämässä ja kehityksessä ja muutoksessa ja sit kuitenkin pitäis jaksaa sitä raskasta asiakastyötä.” H3

”Ihmiset on aika väsyneitä näihin muutoksiin ja toivoisivat sitä rauhaa, et sais tehdä sitä perustyötään.” H1

Työhyvinvoinnin kärsiminen ja työntekijöiden uupuminen asettaa haasteita muutoksen johtamiselle. Haastatelluilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä oli kokemuksia siitä, että työntekijöitä on välillä vaikeaa motivoida ja saada mukaan muutostyöhön väsymyksen ja suuren työtaakan vuoksi.

”Joku lähtee tosi mielellään siihen muutostyöhön ja suurin osa on semmosia jotka yrittää vaan selvitä arjesta.” H2

”et kun ei vaan nouse enää niitä käsiä sinne työntekijäryhmiin” H5

”Et nyt on pitänyt pari kertaa vielä enemmän oikeesti sanoa, et nyt on löydyttävä, nyt pitää löytyä joku joka lähtee meidän puolesta kertomaan. Mut kyllä huomaa, et ihmiset on silleen et kauheen vaikeaa lähteä.” H2

Haastateltavat pohtivat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista muutoksessa sekä johtamisen vaikutusta siihen. Heillä oli kokemus siitä, että omassa organisaatiossa ei pidetä riittävästi huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta muutostilanteissa. Jatkuvat muutokset ovat vieneet työntekijöiltä työmotivaatiota ja häirinneet työhön keskittymistä. Tästä syystä työntekijöiden tehokkuuden taso ei ole haastateltavien mukaan paras mahdollinen, eikä työntekijöiden potentiaalia ei ole organisaation toimesta valjastettu riittävässä määrin organisaation käyttöön. Myös tutkimuskirjallisuudessa on esitetty vastaavanlaisia näkemyksiä, jossa henkilöstövoimavarojen asianmukaisella johtamisella sekä työntekijöiden asiantuntemuksen esiin nostamisella ja hyödyntämisellä on osoitettu olevan merkitystä työntekijöiden työssä viihtymiselle ja sen myötä työvoiman pysyvyydelle. Hallitsematon muutos heikentää työn tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia, jolloin johtajan rooli korostuu muutostilanteissa. (Esim. Vesterinen 2006, 131–132.)

Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan jatkuvat muutokset, erityisesti ylhäältäpäin tulevat muutokset, aiheuttavat epävarmuutta työyhteisöön ja työntekijöille. Epävarmuus vie työmotivaatiota ja työn laatu kärsii toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi. Muutosjohtaja joutuu lastensuojelun sosiaalipalveluissa käyttämään paljon aikaa työntekijöiden voimavarojen tukemiseen.

”Nythän sitä aikaa menee ihan valtavan paljon siihen, että yrittää niinkun niitä työntekijöiden voimavaroja jotenkin ylläpitää ja kannustaa ja tukea jotenkin, kun tehdään sitä mikä ei tunnu oikealta.” H4

Luomala (2008b, 6–8, 14, 23) on tehnyt samansuuntaisia havaintoja ja kertoo, että muutosprojektit voivat olla uhka työhyvinvoinnille. Muutosprojektit voivat uhata työn mielekkyyden kokemista ja lisätä työstressiä. Henkilöstön asemaan ja mielipiteisiin on perusteltua kiinnittää huomiota muutosta toteutettaessa ja sitä suunniteltaessa. Olennaista on selvittää mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteutusta.

Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä tulisi huomioida muutoksissa nykyistä enemmän. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että onnistuneen muutoksen ja erityisesti työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmisiä johdetaan muutoksessa. Johdon ja esimiesten on osattava suunnitella muutos ja varata sille riittävästi resursseja. Yksilön kokemusten ja tunteiden huomioiminen sekä oman näkökulman tuominen muutokseen on tärkeää ja voimistaa muutokseen sitoutumista. (Luomala 2008a, 6–8, 23.)

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että johtavat sosiaalityöntekijät olivat muutoksia johtaessaan kokeneet muutosvastarintaa. Muutosvastarinta koettiin muutosjohtamista haastavaksi tekijäksi. Muutosvastarintaa oli ilmennyt eri tavoilla, muun muassa murjottamisena ja ikävän ilmapiirin luomisena, sanallisena tai väsymyksenä. Muutosvastarinta oli ilmennyt myös niin, että työntekijät olivat vaihtaneet työpaikkaa.

”Se on sellaista passiivista murjottamista ja mököttämistä.” H1

”Meidän henkilöstö kyllä tuo näitä asioita esille. Et tuo sen selkeästi esiin, et kuuletteko te mitä meillä on nyt kerrottavaa, et lähinnä tällasta sanallista.” H3

”Se on ihan sitä väsymystä. Kun niitä muutoksia tulee liian usein ja liian paljon lyhyessä ajassa. Niin sitä yksinkertaisesti väsähtää.” H5

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että vaikka muutosvastarinta voi olla muutosjohtamisen haaste, on muutosvastarinta myös luonnollinen osa muutosta. Haastatellut kertoivat, että muutosvastarinnan ymmärtäminen on haasteellista ja vaativaa, mutta parhaimmillaan organisaatiokulttuuria ymmärtämällä sitä voidaan hyödyntää muutoksen tueksi. Muutosvastarinnan tunnistaminen on tärkeää ja työntekijöiden ohjaamisella voidaan hyödyntää myös vastahakoisempien henkilöiden osaamista muutoksissa.

Tutkimuskirjallisuudessa on vastaavanlaisia havaintoja. Seppänen-Järvelän (2009, 37) mukaan ihmiset kokevat ja ymmärtävät muutoksen eri tavoin. Kokemukseen vaikuttaa työntekijöiden käsitys muutoksen luonteesta ja asema organisaatiossa. Juutin ja Virtasen (2009, 119–120) mukaan muutos herättää aina tunteita, jotka useimmiten ovat kielteisiä. Muutoksen herättämiä tunteita täytyy työstää, eikä niitä voi jättää työstettäväksi myöhemmin, koska muutoksia tulee jatkuvasti lisää. Muutosten työstämättömyys voi aiheuttaa kuormitusta työntekijöille ja koko organisaatiolle. Luomalan (2008a, 6–8, 23) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää tunnistamalla uhkakuvat ajoissa sekä ottamalla avainhenkilöt mukaan muutoksen kommunikatiiviseen suunnitteluun.

Muutoskeskustelun inhimillisempää näkökulmaa edustaa irrationaalisen organisaation teoria, joka korostaa organisaatiossa hallitsevan rationaalisuuden sijaan emotionaalista herkkyyttä. Tunteiden huomioiminen on irrationaalisen organisaation teorian mukaan hyvin toimivan organisaation perusedellytys ja se kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin, vuorovaikutukseen ja työntekijöiden motivointiin. Muutos voi koskettaa eniten tunnetasolla, vaikka tunteita laiminlyödään ja vähätellään muutosprosesseissa. Sosiaalityön kaltaisessa ihmiskeskeisessä työssä tunteet tulisi nähdä voimavarana. (Hughes & Wearing 2007, 71, 101.)

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että olivat muutosjohtajina pyrkineet vähentämään muutosvastarintaa avoimuuden ja turvallisen ilmapiirin luomisella. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että kertovat työntekijöille avoimesti muutoksista sekä niiden taustoista ja antavat työntekijöille tilaa kysyä mieltään askarruttavista asioista.

”puhutaan siitä et mikä on tilanne, mikä on aikataulu, kuka ne muutokset tekee ja mistä ne johtuu. Et ihmiset saa ihan vapaasti meiltä kysyä ja uikutella.” H2

”Pääsääntöisesti me vaan keskustellaan niistä asioista et mistä se johtuu ja mitä se nyt tarkoittaa ja kuka siellä on mukana ja mitä se konkreettisesti on.” H5

Jaskyten (2003) mukaan muutosvastarinnan vähentämiseksi parhaiten toimiva johtamistapa on avoimeen kommunikaatioon ja rehellisyyteen perustuva. Tutkimusaineistosta nousee myös esiin kommunikaation merkitys muutosvastarinnan vähentämisessä. Kysyttäessä mikä on haastateltavien mielestä olennaista muutosvastarinnan vähentämiseksi, tärkeimmiksi asioiksi nousee kommunikaation, viestinnän ja keskustelun merkitys.

5.4.2 Strategiseen johtamiseen liittyvät haasteet

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat haastatteluissa, että he ovat kokeneet lastensuojelun sosiaalipalveluiden muutosjohtamisessa strategiseen johtamiseen liittyviä haasteita. Haastatellut kertoivat, että jatkuvat ja päällekkäiset muutokset voivat olla muutosjohtamisen haaste. Haastatteluissa tuli ilmi, että jatkuvien ja päällekkäisten muutosten vuoksi johtamisjärjestelmä ei ehdi vakiintua ja sen seurauksena työn organisointi voi vaikeutua. Erityisesti ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita johtamiselle.

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivat useissa kohdin esille, että organisaation ulkopuolelta tulevat muutokset koetaan vaikeasti johdettavina. Erityisesti suuret valtakunnalliset muutokset asettavat haasteita muutosjohtamiselle.

”kun se lumipallo kaadetaan kokonaisuena sun niskaan, sitten se painaa niin paljon et ihmiset eivät niinku ota, ei jaksa.” H2

”se torjunta on aivan valtava.” H5

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista ilmeni, että ylhäältäpäin tulevien muutosten vieminen käytännön tasolle on usein haasteellista. Mitä ylempää muutokset tulevat, sitä vaikeampaa niiden vieminen käytäntöön on.

”muutokset yleensä tulee sieltä ylhäältäpäin, ne voi tulla joskus todellakin ylhäältä, ne voi tulla ihan poliittisilta päättäjiltä asti. Niin sillohan tavallaan se, et miten toteutetaan käytännössä niin siitä tulee se iso ristiriita. Et mitä kauempana se päätös on tehty niin sitä kauempana se on siitä käytännöstä ja se näkyy tietenkin sitten heti. Et jos se päätös tai linjaus on tehty mahdollisimman lähellä tätä arkitodellisuutta, tätä ruohonjuuritasoa, niin sehän on helpompi toteuttaa.” H1

Niirasen ym (2010, 66-68) mukaan sosiaalipalvelujen johtamisessa on edelleen vahvoja piirteitä byrokratiateoriasta, johon kuuluu organisaation hierarkkisesti järjestetyt rakenteet. Salmisen (2002, 64) mukaan byrokraattisille organisaatioille on tyypillistä, että päätöksenteosta vastaavat ja toimintaohjeet määrittelevät ylemmät virkamiehet, kun taas päätösten käytäntöön saattaminen on alempien virkamiesten tehtävä. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että ylhäältäpäin tulevat muutokset ovat johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan usein huonosti suunniteltuja ja organisoituja, joka vaikeuttaa niiden johtamista käytännön tasolla.

”semmosta vahvaa muutosjohtamista ehkä meidän ylimmällä johdolla, mä joskus aina mietin, et ei välttämättä sitä osaamista ole tämmöseen isoon muutosjohtamiseen ja sitä kautta eihän se myöskään valu välttämättä tietenkään tähän meidän, jos mä ajattelen tätä johtavan roolii tässä.” H3

Johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemusten mukaan muutoksen johtamisessa muutoksen syiden selvittäminen ja perustelu on johdon tehtävä. Haastatteluissa ilmeni, että johtavien sosiaalityöntekijöiden on joskus vaikea nähdä ylhäältäpäin tulevien muutosten hyödyt ja positiiviset vaikutukset toimintaympäristölle, työyhteisölle ja asiakkaille. Muutoksen perustelu on johtavien sosiaalityöntekijöiden kertoman mukaan ollut usein haasteellista ulkoapäin tulevissa muutoksissa, etenkin silloin, kun johtavat sosiaalityöntekijät eivät ole itse uskoneet ulkoapäin annettuihin muutoksiin. Johtavat sosiaalityöntekijät kertovat, että he ovat joutuneet näkemään vaivaa löytääkseen muutoksesta jotain positiivista sekä motivoidakseen itseään muutokseen ennen kuin ovat esitelleet asian tiimilleen.

” en mä tietenkään voi lähteä esittelemään sitä työryhmälle huonona muutoksena, vaan mun täytyy yrittää löytää sielt se positiivinen ja yrittää miettiä miten mä saan motivoitua porukan, kun en osaa motivoida itseänikään.” H4

”Sillon jos se tulee ylhäältäpäin annettuna se muutos, niin tietysti ensimmäinen haaste on siinä, et mun pitää saada mun oma, oma pääni ikään kuin käännettyä.” H5

Haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät kokivat olevansa muutosjohtajana useissa eri rooleissa. He pohtivat muutosta strategisesti organisaation tulevaisuuden kannalta, pyrkivät omassa työssään ymmärtämään ja sisäistämään muutoksen sekä toimivat muutoksen johtajana omille alaisilleen.

”Et siinä on vähän niinku kaks tasoa, et täytyy toisaalta olla itse valmis niihin muutoksiin, vaikka sä et välttämättä pitäiskään niistä tai sä et näkis, että ne on järkeviä tai hyviä ne muutokset. Ja sit sun täytyy vielä jaksaa motivoida alaiset, työntekijät niihin muutoksiin.” H4

Tutkimuskirjallisuudessa on samanlaisia havaintoja. Toimiminen eri näkökulmissa tekee muutoksen johtamisen johtajan kannalta haasteelliseksi. Vesterinen (2006, 131–132) mukaan muutoksen johtajalla on useita erilaisia näkökulmia muutokseen. Muutoksen johtajan tulee ymmärtää työntekijän muutosta sekä auttaa työntekijöitä siinä, mutta samanaikaisesti toimia oman henkilökohtaisen muutoksen kokijana. Lisäksi muutoksen johtajan tulee valmistautua organisaation tulevaisuuteen.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille haastatteluissa, että muutosjohtajan tehtävä lastensuojelun sosiaalipalveluissa on haastava tehtävä. Aineistosta käy ilmi, että johtavat sosiaalityöntekijät kokevat olevansa ylhäältäpäin annetuissa muutoksissa ikään kuin kahden tulen välissä. He tuovat muutosta ylhäältäpäin, mutta ovat samanaikaisesti vastuussa työntekijöilleen.

”se on sitä et mihin mä asetun, et oonks mä työntekijöiden tavallaan puolella ja sitä mä tuon sinne johdolle tai sille joka tuo ylhäältä sitä muutosta vähän niinku kitisemään niitä vastaan. Vai oonks mä se johto ja sit mä vaadin niiltä alaisilta et ei kun nyt lähetään. Ja joskus on yhtä ja joskus on toista. Ja joskus on vaan siinä keskellä et ei oo kumpaakaan.” H2

”työntekijät pommittaa meitä kun me ollaan lähiesimiehiä ja yritetään viedä sitä muutosta ja sitten meidän pitäis ottaa jotenki koppii siitä mitä muut eivät tiedä.” H5

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastatteluissa esille, että muutosjohtaminen vaatii perehtymistä muutoksen ja muutoksenjohtamisen teoriaan. Haastatellut toivat ilmi, että johtavan

sosiaalityöntekijän työtä lastensuojelussa ei voi tehdä, jos ei ole muutosjohtamisen osaamista.

” Ne on ne perustaidot, ei voi olla tässä työssä jos ei ole. Kun ainoa pysyvä asia on se muutos, niin ne taidot sulla täytyy olla.” H4

Haastatellut kertoivat, että vaikka muutosjohtaminen on jatkuvasti läsnä lastensuojelun johtavan sosiaalityöntekijän työssä, he eivät olleet juuri saaneet koulutusta muutoksen johtamiseen. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että sosiaalityöntekijän koulutus ei ollut heidän kokemustensa mukaan tarjonnut aineksia muutoksen johtamiseen eikä esimiestyöhön tai johtamiseen ylipäätään. Osa haastatelluista olikin hankkinut johtamiskoulutusta omatoimisesti.

”Mitään koulutusta ei oo ollut. Mut se ois hirveen tärkeätä. Nää ei oo nyt näitä ainoita muutoksii mitä tulee. Me lähdetään seuraaviin muutoksiin kohta ja me ollaan koko ajan kohti suurempaa ja suurempaa muutosta menossa. Olis hirveen tärkeätä, et myös esimies, johtava sosiaalityöntekijä sais siihen välineitä.”
H3

Vaikka haastatellut johtavat sosiaalityöntekijät toivoivat koulutusta muutoksen johtamiseen tai olivat jo hankkineet omatoimisesti lisäkoulutusta, kertoivat he, että pitävät kokemusta esimiestyöstä ja muutosjohtamisesta koulutusta tärkeämpänä.

”Et kyl se kuitenkin varmaan se erilaisten koulutusten ja tutkintoja tärkeämpi on kuitenkin ne omat kokemukset ja omat kantapään kautta opitut muutokset. Et se missä itse on ollut mukana ja mitä itse on vetänyt.” H1

”Se mitä enemmän tekee esimiestyötä, mitä enemmän on vienyt muutoksia läpi, niin sitä enemmän muutoksista oppii.” H5

Tutkimuskirjallisuudessa korostuu johtamiskoulutuksen merkitys muutosjohtajuudessa. Wimpfheimer (2004) toteaa, että sosiaalityön esimiehet ovat useimmiten siirtyneet tehtäväänsä perustyöstä puutteellisella johtamiskoulutuksella. Järvisen (1998) mukaan monenlaiset odotukset odottavat esimieheksi siirtyviä. Olennaista on, että esimieheksi siirtyvät saa johtamiskoulutusta omaksuakseen uuden roolinsa ja organisaation tehtäväksi jää huolehtia tarpeellisen koulutuksen järjestämisestä.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkielmassa tarkastelin muutosjohtamisen tapoja sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita lastensuojelun sosiaalipalveluissa. Lisäksi tutkin sitä, minkälainen johtaminen tukee sosiaalityön asiantuntijuutta muutostilanteissa. Keräsin tutkielman aineiston teemahaastatteluin ja analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman tulosten perusteella muutosjohtaminen lastensuojelun sosiaalipalveluissa on ylhäältä tulevien muutosten toteuttamista tai oman organisaation sisällä tapahtuvan kehittämisen johtamista. Johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemukset muutoksista ja muutosjohtamisesta olivat moninaisia. Haastateltavat kokivat muutosten olevan koko ajan läsnä lastensuojelun sosiaalipalveluissa sekä omassa työssään, ja täten tärkeä osa johtamistyötä. Johtamis-kirjallisuudessa esiin nostettu ajatus muutosjohtamisen läsnäolosta johtajien jokapäiväisessä työssä vahvistui tässä tutkielmassa.

Muutokset voivat olla haaste tai mahdollisuus riippuen siitä, mistä ne ovat saaneet alkunsa ja kuinka paljon työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan oman työnsä sisältöön vaikuttaneiden muutosten toteuttamiseen. Muutoksen johtamiseen lastensuojelun sosiaalipalveluissa vaikuttaa siis se, mistä muutos on saanut alkunsa. Muutoksen alkuperä vaikuttaa muutoksen johtamisen tapoihin. Muutoksen alkuperällä on vaikutusta myös siihen, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita muutos tuottaa. Organisaation ulkopuolelta tulevia muutoksia pidettiin vaikeina johdettavina ja niiden käytäntöön vieminen koettiin haasteellisena. Ulkoapäin tulevien muutosten rajoitteena oli henkilöstön osallistamisen ja henkilöstön ammattitaidon hyödyntämisen vaikeudet sekä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kärsiminen. Organisaation sisältä, henkilöstön kehittämistyön seurauksena alkunsa saaneet muutokset sen sijaan olivat lisänneet palvelujen laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä henkilöstön työhyvinvointia ja osallisuutta. Sisäisissä muutoksissa oli hyödynnetty henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista.

Tutkielmassa ilmeni, että ulkoapäin tulleissa muutoksissa käytännön tasoa ja muutoksen vaikutuksia asiakkaille ei ollut tarpeeksi mietitty. Sen sijaan sisäisissä muutoksissa lastensuo-

jelun sosiaalityötä oli lähdetty kehittämään nimenomaan asiakkaiden parhaaksi, jolloin käytännön taso oli muutosten ensisijainen lähtökohta. Tämä on tärkeää lastensuojelun sosiaalityön kompleksisen luonteen kannalta. Muutokset lastensuojelun sosiaalipalveluissa ja yleensäkin sosiaalipalveluissa ovat haastavia. Muutosten lopullisia vaikutuksia ei aina voi tietää ja muutokset vaikuttavat useisiin muihin asioihin. Olisikin tärkeää, että muutosten suunnitteluun osallistuisi mahdollisimman paljon niitä henkilöitä, jotka ovat osallisina kyseiseen muutokseen.

Onnistuakseen muutosjohtaminen vaatii suunnitelmallisuutta, valmistelua, asiaan paneutumista, visiointia ja ennakoimista (vrt. Kotter 1996, 4–13). Tutkielmani tulosten mukaan lastensuojelun sosiaalipalveluissa muutosjohtamisen tapoina ovat muutoksen suunnittelu, ymmärtäminen ja muutosviestintä. Johtavat sosiaalityöntekijät totesivat, että muutosjohtaminen vaatii esityöskentelyä muutoksen kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on otettava omatoimisesti asioista selvää ja perehdyttävä muutokseen sen ymmärtämiseksi. Muutosta tulee suunnitella ja siitä tulee viestiä avoimesti henkilöstölle. Henkilöstöjohtaminen on tärkeää muutosjohtamisessa. Henkilöstöä tulee osallistaa muutokseen sekä tukea ja kannustaa muutostyön tekemisessä. Muutoksen johtamisen kannalta tärkeäksi osoittautui myös muutostyön mahdollistaminen. Tällä tarkoitetaan henkilöstöressurssien, työtilojen ja työvälineiden riittävydestä ja asianmukaisuudesta huolehtimista.

Sosiaalialan asiantuntijuuden tukeminen muutostilanteissa on tärkeä muutosjohtamisen tehtävä. Tutkielmani mukaan muutosjohtaja voi tukea sosiaalialan asiantuntijuutta muutostilanteissa innostamalla ja kannustamalla luovaan ajatteluun. Asiantuntijuuden ja osaamisen sekä kehittämistyön kannalta esimiehen ei tulisi liikaa kontrolloida henkilöstöä, sillä liika kontrolli estää uusien kehittämisideoiden syntyä. Johtavan sosiaalityöntekijän oma asiantuntemus osoittautui tärkeäksi tekijäksi sosiaalityön asiantuntijuuden tukemisessa. Asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta muutosjohtamisen tärkeinä tapoina nähtiin myös asennejohtaminen ja henkilöstön innostaminen.

Muutos sisältää mahdollisuuksia. Tutkielmani tulosten mukaan muutosten ja muutosjohtamisen mahdollisuutena on lastensuojelun sosiaalipalvelujen kehittyminen. Kehittämistyöllä voidaan saada aikaan muutoksia lastensuojelun käytäntöihin ja asiakastyöhön sekä laajemmin yhteiskunnallisesti lastensuojelutyön sisältöihin. Lastensuojelun sosiaalipalveluissa henkilöstön kehittämistyön aikaansaamat sisäiset muutokset olivat aikaansaaneet asiakastyytyväisyyden lisääntymistä. Muutosten ja muutosjohtamisen mahdollisuutena on myös

lastensuojelun asiantuntijoiden osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen. Henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta oli tutkielmani mukaan pystytty hyödyntämään entistä paremmin, kun sosiaalialan asiantuntijat olivat päässeet kehittämään omaa työtään ja lastensuojelutyön käytänteitä. Muutoksen ja muutosjohtamisen mahdollisuudet liittyivät ennen kaikkea organisaation sisäisen kehittämistyön avulla aikaansaatuihin muutoksiin.

Tutkielman perusteella voidaan sanoa, että muutosten jatkuvuus, päällekkäisyys ja suuri määrä rajoittavat ja haastavat muutosjohtamista. Muutosjohtaja joutuu lastensuojelun sosiaalipalveluissa työstämään muutosta omassa toimintayksikössään koko ajan muutostarpeiden tullessa monesta suunnasta yhtä aikaa. Muutoksen ja muutosjohtamisen haasteet ja rajoitteet liittyvät ennen kaikkea organisaatioon ylhäältäpäin tuleviin muutoksiin. Johtavat sosiaalityöntekijät näkivät haasteena ylhäältäpäin tulevien muutosten huono organisointi ja suunnittelu, joka vaikeuttaa muutosten johtamista ja käytäntöön viemistä lastensuojelun sosiaalipalveluissa. Ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta ei pystytä hyödyntämään ja henkilöstön osallisuus jää nimelliseksi. Ylhäältäpäin tulleet muutokset voivat olla uhka työhyvinvoinnille.

Tutkielmani tulosten mukaan muutosjohtaminen lastensuojelun sosiaalipalveluissa edellyttää monipuolista johtamisosaamista. Lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtaminen vaatii monialaista ymmärrystä ja osaamista substanssitasolla, mutta lisäksi muutosjohtajan täytyy pystyä hahmottamaan suuria kokonaisuuksia yhteiskunnallisesti ja poliittisesti. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset haastavat johtamisen uudistamiseen sekä kehittämään johtamisosaamista. (ks. myös Niiranen 2014, 53–54.)

Lastensuojelun sosiaalityö toimii ympäristössä, jota värittävät useiden moraalisten, eettisten, toiminnallisten ja taloudellisten kysymysten ristiriidat. Tämä asettaa vaatimuksia johtamiselle, työn organisoinnille ja työolosuhteille sekä paineita työhyvinvoinnille. (Kananoja ja Ruuskanen 2019, 24.) Sosiaalityön eettinen luonne ja inhimillinen ulottuvuus tuovat omaleimaisia elementtejä sosiaalipalvelujen muutosjohtamiseen. Sosiaalialalla työ on eettisesti herkkää sosiaalipalvelujen turvatessa arkielämää ja sitä kautta myös yhteiskunnan toimintaa. Lastensuojelun sosiaalityö näyttäytyi tutkimusaineistossa kompleksisena ja haastavana. Sosiaalityön kompleksinen luonne tekee muutosten johtamisesta erityistä. Muutosten toteuttaminen ja johtaminen koetaan tutkimuksen mukaan erityisen vaikeana, jos muutokset heikentävät asiakkaina olevien lasten asemaa.

Lastensuojelun kriisi on ollut viime vuosina esillä mediassa (esim. Helsingin Sanomat 5.9.2019; Aamulehti 20.11.2017; Talentia-lehti 16.4.2018). Sosiaaliala ja lastensuojelun ovat muutoksessa ja muutoksia tarvitaan. Sosiaalipalvelujen uudistaminen vaatii palvelujen kehittämistä ja uudenlaisia innovaatioita, jotka parhaimmillaan syntyvät sosiaalityön asiantuntijoiden kehittämisideoista. Johtavat sosiaalityöntekijät ovat sosiaalipalvelujen uudistamisessa avainasemassa, sillä he voivat muutosjohtamisen keinoin mahdollistaa kehittämissuunnitelman tekemisen omissa organisaatioissaan. Kehittämistyöllä voi aikaansaada lastensuojelun sisältöön muutoksia ja edelleen mahdollistaa yhteiskunnallisen vaikuttamisen.

Ymmärryksen lisääminen tutkittavasta asiasta voidaan nähdä yhtenä tutkimuksen tehtävänä. On myös hyvä pohtia, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää. Ajatus tutkielmani taustalla oli, että sen avulla lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtamista olisi mahdollista ymmärtää tarkemmin sekä teorian että käytännön tasolla.

Tavoitteenani oli tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen tilastollisen yleistämisen sijaan, mikä voidaan nähdä laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisena piirteenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Pyrkimyksenäni oli tutkimusprosessin edetessä luoda jäsenetty kuvaus lastensuojelun sosiaalipalvelujen muutosjohtamisen tavoista, mahdollisuuksista ja haasteista sekä sosiaalialan asiantuntijuuden tukemisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällaista kokonaisvaltaista kuvausta ei ole aiempien tutkimusten yhteydessä tehty. Tutkielmassa saavutettu tieto kuvaa ajankohtaisia sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyviä ilmiötä ja näkemykseni mukaan sitä voitaisiinkin hyödyntää esimerkiksi virittämään sosiaalipalvelujen uudistamisesta käytävää keskustelua.

Tutkielman tuloksia vastaavia ilmiöitä ja selityksiä on löydettävissä toisista tutkimuksista, mikä voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta parantavana asiana (Moilanen & Räihä 2015, 66). Analyysini tulokset osoittavat, että johtaja tarvitsee sosiaalipalveluiden muutoksessa laaja-alaista johtamisosaamista. Saatua tutkimustulos on yhteneväinen aiempien johtamista käsittelevien tutkimusten kanssa, joissa todetaan tarve monipuoliselle johtamisosaamiselle sosiaalipalveluissa. (esim. Heikka 2008; Niiranen 2014.)

Itselläni ei ole kokemusta lastensuojelussa työskentelemisestä, mikä voidaan nähdä tutkimuksen kannalta huonona asiana syvällisemmän ymmärryksen puuttuessa tai hyvänä asiana toimialaan liittyvien ennakkokäsitysten puuttuessa. Aineiston analyysin perusteella saamani

tulokset oletettavasti mahdollistaisivat vielä syvällisempien tulkintojen tekemisen, jos tutkijalla olisi kokemusta lastensuojelussa työskentelemisestä. Kokemus lastensuojelussa työskentelemisestä olisi saattanut helpottaa tutkimustehtävän ja toimintaympäristön kannalta sopivimpien kysymysten kysymistä sekä edesauttaa hankitun aineiston tulkintaa. Aineistonkeruun onnistumista olisi saattanut palvella vielä paremmin kyselylomakkeen testaaminen kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä.

On ollut haasteellista, mutta myös antoisaa syvemmin perehtyä sosiaalipalvelujen johtamiseen. Tutkielman tekeminen on avartanut näkemyksiäni johtamisesta sekä sosiaalityöstä professiona. Aineistossa äänessä ovat johtavat sosiaalityöntekijät. Varsinaisesti lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ääni ei tutkimuksessani kuulu, vaikka tutkielmassani todetaan, että lastensuojelun sosiaalipalveluissa sosiaalityöntekijät vievät muutokset käytäntöön asiakastyössään ja näkevät muutosten asiakkaille tuomat vaikutukset. Olisikin mielenkiintoista tutkia muutosjohtamista sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta ja antaa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden sanoittaa näkemyksiään muutosjohtamisen osaamistarpeista sekä asiantuntijuuden tukemisesta muutostilanteissa. Lisäksi, jos halutaan muodostaa tarkempaa kuvaa sosiaalipalveluiden muutosjohtamisesta, tulisi sitä kartoittaa myös laajemmin organisaatiossa, eli esimerkiksi ylemmän johdon, muiden läheisten toimialojen tai yhteistyöverkostojen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aaltonen, E. (1999). Sosiaalitoimen johtaminen byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, nro 38. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Alhanen, K. (2014) Vaarantunut suojelevalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, raportteja 24/2014. Helsinki.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2), 187–210.
- Asp, E. & Peltonen, M. (1991). Työelämän sosiologia. Keuruu: Otava.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Prentice Hall.
- Butler, G.R. (1991). Frederick Winslow Taylor: the Father of Scientific Management and His Philosophy Revisited. *Industrial Management*. May/Jun 33, 3.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10 (2), 129–138.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hafford-Letchfield, T. (2009). *Management and organisations in social work*. LearningMatters, UK.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Heikka, H. (2008). Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulun yliopisto.

Heinonen, H. (2007). Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityöstä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja 16. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus, Socca.

Heinonen, H. & Sinko, P. (2014). Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.

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

Hughes, M. & Wearing, M. (2007). *Organisations and Management in Social Work*. London: Sage.

Hämäläinen, J. (2014). Tiedontuotanto sosiaalityön rakenteellisena kysymyksenä. Teoksessa: Pohjola, A., Laitinen, M. & Seppänen, M. (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014*. Tampere: Unipress, 64–86.

Jaakkola, H. (Talentia-lehti 16.4.2018): Lastensuojelun kriisiä selvitettiin taas.

Jaskyte, K. (2003). Assessing changes in employees' perceptions of leadership behavior, job design, and organizational arrangements and their job satisfaction and commitment. *Administration in Social Work*, 27(4), 25–39.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä*. 2. Painos. Porvoo: WSOY.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. (2019). Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön muistioita 2019:4.
- Kananoja, A., Lavikainen, M. & Oranen, M. (2013). Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19.
- Kananoja, A., Lähtinen, M. & Marjamäki, P. (2010). Sosiaalityön käsikirja. Toinen uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Karvinen-Niinikoski, S.; Rantalaiho, U. & Salonen, J. (2007). Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. (1990). A force for change. How leadership differs from management. London: Collier Macmillan.
- Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.
- Kuula, A. (2006). Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa: Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 124–140.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus, 195–225.
- Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Julkaisuja 2014:4.
- Lehtovaara, M. (Aamulehti 20.11.2017): Lastensuojelun kriisi on ratkaistava, vaativat sosiaalityöntekijät vetoamuksellaan – yhdellä työntekijällä jopa 80 lapsiasiakasta.
- Lewin, K. (1951). Field Theory of Social Science. New York: Harper & Brother Publishers.
- Luomala, A. (2008a). Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Syneros. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Luomala, A. (2008b). Työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Mena, K. C. & Bailey, J. D. (2007). The effects of the supervisory working alliance on worker outcomes. *Journal of Social Service Research*, 34(1), 55–65.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Helsinki: International Methelp.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. London: Sage.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2015). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Valli, R. & Aaltonen, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 52-73.

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

Niiranen, V. (1994). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Kuopio: Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.

Niiranen, V. (2004). Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*. Vol 12, Nro 2.

Niiranen, V. (2014). Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) *Johtajana muutoksessa. Acta nro 253*. Helsinki: Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto, 43-56.

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2014). Johdanto. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) *Johtajana muutoksessa. Acta nro 253*. Helsinki: Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto, 18–22.

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

Ollila, S. (2008). Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa: Jämsen, A. (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Kuopio: Itä-Suomen osaamiskeskus ISO, 16–22.

Pajula, M-L. (2013). Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Licensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto.

Pekkarinen, E. (2010). Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2011). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2015). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 1-38.

Russ, T.L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 99–211.

Russel-Jones, N. (2000). Muutosjohtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Salminen, A. (2002). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salomaa, M. (Helsingin sanomat 5.9.2019): Vantaan lastensuojelusta lähti kerralla useita avaintyöntekijöitä, laitokseen sijoitettujen 250 lapsen asioiden valvonta jäi kahdelle työntekijälle.

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

Seppänen-Järvelä, R. (2009). Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaation kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus, 31-50.

Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003). Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus.

Sinkkonen, M., & Laulainen, S. (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 18(3), 225-242.

Sinko, P. & Muuronen, K. (2013). Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentia: Helsinki.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (2014). Valtakunnallinen lastensuojelun henkilöstöselvitys. Selvityksiä 2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto.

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

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2010). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Sulman, J., Savage, D., Vrooman, P., & McGillivray, M. (2004). Social group work: Building a professional collective of hospital social workers. *Social Work in Health Care*, 39(3), 287–307.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taskinen, H. (2015). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamminmäen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 145-164.

THL (2019). Lastensuojelu 2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen lastensuojelun avoimuuden tilastoaineisto.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Valtiokonttori. (2007). Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Saatavilla: <https://docplayer.fi/20522597-Muutos-viesti-muutoksessa-opas-johdolle-ja-esimiehille-maailma-lepaa-muutoksessa.html>, luettu 10.9.2019.

Vartiainen, P. (2012). Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa: Hyyryläinen, E. (toim.) Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Hallintotieteet I. Vaasa: Vaasan yliopisto, 94-115.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus.

Vataja, K., Seppänen-Järvelä, R. & Vanhanen, T. (2007). Sosiaalitoimisto työympäristönä: Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka, 72(4), 357-370.

Vesterinen, P. (2006). Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 141–156.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1358. Tampere: Tampere University Press.

Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: An overview of standards developed by the national network for social work managers. *Administration in Social Work*, 28(1), 45–56.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. Upper Sadle River (N.J.): Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite 1

SAATEKIRJE TUTKITTAVILLE

Hyvä johtava sosiaalityöntekijä,

Olen Jyväskylän yliopiston maisterivaiheen opiskelija ja teen parhaillaan pro gradu –tutkielmaa sosiaalipalvelujen muutosjohtamisesta. Tutkimukseeni on tarkoitus haastatella lastensuojelun johtavia sosiaalityöntekijöitä. Toivoisinkin saavanne teidät haastateltavakseni.

Olisin kiitollinen, jos voisitte vastata minulle, olisiko teillä kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseeni. Jos minun on mahdollista saada haastatella teitä, toivon, että ehdottaisitte minulle joitakin mahdollisia päivämääriä, jotka sopisivat teille. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 45 minuuttia. Liitetiedostona tiedote tutkittaville, josta saatte lisätietoa tutkimuksesta. Halutessanne lähetän teille lisätietoa tutkimuksestani.

Liite 2**TIEDOTE TUTKITTAVILLE****MUUTOSJOHTAMINEN JOHTAVIEN SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN NÄKE-
MÄNÄ****Pro gradu - tutkielma****TIEDOTE TUTKITTAVILLE****Tutkija**

Niina Jauhola, sosiaalityön maisteriohjelma, Jyväskylän yliopisto

Tutkimuksen taustatiedot

Jyväskylän yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Sosiaalityö

Pro gradu-tutkielma

Syksy 2017- Kevät 2018

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen kohteena on sosiaalipalvelujen muutosjohtaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella mitä sosiaalipalvelujen muutosjohtaminen on, millaiselta muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat sosiaalialan asiantuntijaorganisaatiossa näyttävät sekä millaisella johtamisella tuetaan asiantuntijuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen

Johtavien sosiaalityöntekijöiden tutkimushaastatteluja käytetään pro gradu- tutkielman aineistona. Haastattelumateriaali litteroidaan ilman tunnistetietoja ja säilytetään tietokoneella omien tunnusten alla niin, ettei se joudu ulkopuolisen tietoon. Tutkimusaineisto tuhoetaan kokonaisuudessaan tutkimuksen valmistuttua.

Menettely, joiden kohteeksi tutkittavat joutuvat

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla. Haastattelut perustuvat vapaaehtoiseen yhteydenottoon. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut nauhoitetaan.

Miten ja mihin tutkimustuloksia aiotaan käyttää

Tutkimustuloksia käytetään pro gradu- tutkielman tekemiseen ja mahdolliseen artikkeliin tutkimuksesta.

Tutkimuksen haitat ja hyödyt tutkittaville

Tutkimus tuottaa tietoa sosiaalialan johtamisesta. Tutkimus raportoidaan niin, ettei se vahingoita tutkittavia eikä tutkittavaa yhteisöä.

Tutkittavien oikeudet

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Tutkimuksen tulokset julkaistaan tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa.

Liite 3

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelun teemat:

- 1. Toimintaympäristön muutokset ja muutosten vaikutus johtamistyöhön**
- 2. Asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa**
- 3. Johtamisosaaminen**

Teema 1: Toimintaympäristön muutokset ja muutosten vaikutus johtamistyöhön

Millaisia muutoksia toimintaympäristössä on ollut? Minkälaisia muutoksia on tulossa tulevaisuudessa?

Mitä haasteita jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö tuo sosiaalityön johtamiseen? Mahdollisuuksia?

Miten sosiaalityön organisaation erityispiirteet vaikuttavat muutosten johtamiseen/toeuttamiseen?

Millaisin tavoin muutosjohtamista toteutetaan sosiaalialan asiantuntijaorganisaatiossa? Rajoitteita? Mahdollisuuksia?

Minkälaisia ovat muutoksen toteuttamisessa ilmenneet haasteet? Miten ne on ratkaistu?

Miten muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin ja pysyvyyteen?

Henkilöstön osallistaminen muutokseen? Bottom-up vai top down?

Millaisena näette tiedottamisen merkityksen muutoksessa?

Oletteko kohdanneet muutosvastarintaa? Miten se ilmenee ja mitä siitä ajattelette?

Miten muutokset ovat vaikuttaneet sosiaalipalvelujen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen?

Teema 2: Asiantuntijuuden johtaminen muutoksessa

Mitä on mielestänne sosiaalialan asiantuntijuus?

Kenet miellätte sosiaalialan asiantuntijaksi? Onko kyse yksittäisestä työntekijästä, joka on asiantuntija, vai tiimistä?

Minkälaisia erityispiirteitä on sosiaalityön asiantuntijuuden johtamisessa?

Millaisella johtamisella tuetaan sosiaalialan asiantuntijuutta muutoksissa?

Millaisena näette esimiehen roolin muutosten onnistumisessa?

Millaisena näette henkilöstön (sosiaalityön asiantuntijoiden) roolin muutosten onnistumisessa?

Teema 3: Johtamisosaaminen

Minkälaista osaamista johtavilta sosiaalityöntekijöiltä vaaditaan muutokseen valmistautumisessa, niiden kohtaamisessa ja hallinnassa?

Millainen on mielestänne hyvä muutoksen johtaja? Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät johtajan vaikuttamistavat muutoksessa?

Millaisia edellytyksiä ja taitoja hyvä muutoksen johtaja tarvitsee?

Millaisia muutosjohtamisen valmiuksia/osaamista teillä on esimiehenä? Oletteko saaneet koulutusta muutoksen johtamiseen?

Mikä on ollut teille haasteellisinta muutoksen johtajana?

Miten koette sosiaalityöntekijän koulutuksen vastaavan johtamisessa vaadittavaan osaamiseen?