

# **Rajojen ja vaikutusmahdollisuuksien välissä – sosiaalityön lähijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet**

Sosiaalityön kandidaatintutkielma

Laatija:

Ida Kuru

18.12.2025

Turku

Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Sosiaalityö

**Tekijä:** Ida Kuru

**Otsikko:** Rajojen ja vaikutusmahdollisuuksien välissä – sosiaalityön lähijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

**Ohjaaja:** Yliopisto-opettaja Anna Siegfriids

**Sivumäärä:** 28 sivua

**Päivämäärä:** 18.12.2025

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkasteltiin sosiaalityön lähijohtajien kokemuksia heidän työhönsä liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista. Tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, millaisina sosiaalityön lähijohtajat kokevat oman työnsä arjen tasolla. Tutkielman teoreettisena viitekehysenä toimi työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands–Resources, JD-R-malli), joka auttoi jäsentämään haastatteluaineistosta esiin nousevia ilmiöitä. Aineistona tutkielmassa hyödynnettiin laadullista haastatteluaineistoa, joka koostui seitsemän sosiaalityön lähijohtajan yksilöhaastattelusta.

Analyyssimenetelmänä tutkielmassa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tulokset luokiteltiin kahteen JD-R-mallin mukaiseen pääteemaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimusten alakategorioiksi muodostuivat kaksoisrooli hallinnon ja työn arjen välillä, työn kuormittava ja vaativa luonne, resurssipula ja säästöpainet sekä hajautettu työyhteisö ja etäisyys. Työn voimavarojen alakategoriat olivat vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittäminen, työyhteisön läheisyys ja tuki sekä asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys.

Tutkielmani tulokset osoittivat, että sosiaalityön lähijohtajien työssä yhdistyvät samanaikaisesti kuormittavat vaatimukset ja motivoivat voimavarat. Keskeisimmät vaatimustekijät liittyivät kaksoisrooliin hallinnon ja arjen työn välillä, resurssien niukkuuteen sekä organisatorisiin rakenteisiin. Työn voimavaroina puolestaan korostuivat vaikuttamisen mahdollisuudet, työyhteisön tuki ja henkilöstöjohtamisen mielekkyys.

Tutkielmani tulokset havainnollistavat, miten työn ristipaineet ja eettiset jännitteet heijastuvat lähijohtajien kokemuksiin sekä miten työn voimavarat voivat toimia vaatimustekijöiltä suojaavina tekijöinä. Tutkielma lisää ymmärrystä sosiaalityön johtamisen erityispiirteistä sekä tuo esiin tarpeen tukea sosiaalityön lähijohtajia heidän roolissaan arjen ja hallinnon rajapinnassa toimivina asiantuntijoina.

**Avainsanat:** sosiaalityö, lähijohtaminen, työn vaatimukset, työn voimavarat, JD-R-malli, kaksoisrooli, julkisjohtaminen, New Public Management

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Johtajuus ja sosiaalityö</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Keskeisiä käsitteitä</b>	<b>3</b>
2.1.1	Sosiaalityö	3
2.1.2	Johtaminen	4
2.1.3	Lähijohtaminen	4
<b>2.2</b>	<b>Johtaminen julkisella sektorilla</b>	<b>4</b>
2.2.1	New Public Management	5
2.2.2	Sosiaali- ja terveysala johtamisympäristönä	7
<b>2.3</b>	<b>Sosiaalityön johtaminen</b>	<b>8</b>
<b>2.4</b>	<b>Työn vaatimusten ja voimavarojen malli</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Aineisto</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Teoriaohjaava sisällönanalyysi</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Sosiaalityön lähijohtamisen erityispiirteet</b>	<b>18</b>
<b>4.1</b>	<b>Sosiaalityön lähijohtamisen haasteet</b>	<b>18</b>
4.1.1	Kaksoisrooli hallinnon ja työn arjen välillä	18
4.1.2	Työn kuormittava ja vaativa luonne	19
4.1.3	Resurssipula ja säästöpainheet	20
4.1.4	Hajautettu työyhteisö ja etäisyys	20
<b>4.2</b>	<b>Sosiaalityön lähijohtamisen mahdollisuudet</b>	<b>21</b>
4.2.1	Vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittäminen	21
4.2.2	Työyhteisön läheisyys ja tuki	22
4.2.3	Asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys	23
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>25</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>29</b>

# 1 Johdanto

Sosiaalityö on sekä eettisesti että käytännöllisesti vaativaa asiantuntijatyötä, jota ei koskaan tehdä tyhjiössä, vaan se tapahtuu aina osana organisaatiota, hallinnon alla ja johdettuna.

Sosiaali- ja terveysalan kenttä on erityisen haastava sekä sosiaalityön että sen johtamisen näkökulmasta, sillä sitä muovaavat samanaikaisesti sekä hallinnon uudistamispressureet että vanhojen organisaatorakenteiden ja -kulttuurien vaikutus (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 7).

Sosiaalityön arki on usein monimutkaisten ja kuormittavien asiakastilanteiden hallintaa, mikä vaatii työntekijöiltä ammatillista osaamista ja jaksamista. Näiden piirteiden vuoksi johtamisella on keskeinen merkitys. Sosiaali- ja terveysalan johtajat työskentelevätkin erittäin kiireisessä toimintaympäristössä, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti ja vaativat nopeaa reagoitua (Pietiläinen & Syväjärvi 2016, 319). Pekkarisen (2010, 34) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilta odotetaan kustannustehokkuutta sekä henkilöstön hyvinvointia edistävää johtajuutta. Lisäksi on todettu, että sosiaalialalla johtamistyyli vaikuttavat suoraan henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen (Pekkarinen 2010, 34). Tämä tekee heidän asemastaan monin tavoin ristiriitaisen ja haastavan.

Johtajilta edellytetään siis erittäin laajaa osaamista ja myös taitoa yhdistää sosiaalialan arvoja kunnioittavaa johtajuutta sekä strategista muutosjohtamista. Lähijohtajat joutuvat jatkuvasti työssään tasapainoilemaan erilaisten vaatimusten välillä: toisaalta he tuntevat työn arjen, arvot ja asiakkaiden tarpeet, mutta toisaalta heidän odotetaan hallitsevan resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja muutoksen johtamisen. (ks. Pekkarinen 2010.) Juuri tämä työnkuvan kaksoisluonne tekee heidän kokemuksistaan erityisen kiinnostavan tutkimuskohteen.

Yhteiskunnan kehitys ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset kuten valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus eli niin kutsuttu ”sote-uudistus” (ks. esim. STM 12.2.2024) vaikuttavat sosiaalityön johtamisen jokaiseen osa-alueeseen. Sosiaalityön johtamisen voidaan joidenkin määritelmien mukaan nähdä jakautuvan strategiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen, asiakasprosessien johtamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä integroivaan johtamiseen (Pakarinen & Kananoja 2017, 471). Johtaminen ei ole siis koskaan irrallinen osa sosiaalityön todellisuutta, vaan se liittyy olennaisesti sosiaalityön arkeen. Sosiaalityön johtamista on tutkittu melko vähän, vaikka lähijohtajien asema on sosiaali- ja terveysalan sektorilla hyvinkin tärkeä (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 11). Erityisesti pimentoon jää sosiaalityön lähijohtajien oma ääni.

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja sosiaalityön lähijohtajat tunnistavat omassa työssään ja miten nämä ilmenevät heidän arjessaan. Tutkimusaiheeni nousee tarpeesta ymmärtää paremmin nimenomaan sosiaalityön johtamista ja sen erityispiirteitä, sillä sosiaalialan lähijohtajilta odotetaan poikkeuksellisen paljon (Pekkarinen 2010, 36).

Tutkielman aineistona toimii haastatteluaineisto Tampere Praksis: Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta 2018 (Tampere Praksis 2018). Aineisto on saatavilla Aila -tietoarkistosta (aineistotunnus: FSD3281), ja sen on kerännyt Reetta Väisänen osana omaa pro gradu -tutkielmaansa Tampereen yliopistossa keväällä 2018.

Tutkielmani pääasialliseksi teoreettiseksi viitekehykseksi olen valinnut työn vaatimusten ja voimavarojen mallin, eli Job Demands–Resources (JD-R) -mallin (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001), joka jakaa työhön liittyvät tekijät työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Kiinnostukseni kohdistuu erityisesti siihen, millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja sosiaalityön lähijohtajat nostavat esiin puhuessaan omasta roolistaan ja työarjestaan. Tutkielmani tehtävänä on siis tuoda näkyväksi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat lähijohtajien työhön ja siten myös koko sosiaalityön kenttään.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkielmani teoreettisen viitekehyksen. Luvussa syvennyttään julkisen sektorin johtamisen erityispiirteisiin, kuten New Public Management -ajatteluun ja sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön. Lisäksi käsittelen sosiaalityön johtamisen erityispiirteitä ja työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R-malli), jota hyödynnän aineiston analysoinnissa.

## 2 Johtajuus ja sosiaalityö

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani teoreettista taustaa ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka luovat kontekstin sosiaalityön lähijohtajien työlle. Keskeisimpien käsitteiden määrittelyn jälkeen tarkastelu etenee seuraavasti: Ensin esittelen julkisen sektorin johtamisen peruseriaatteita, minkä jälkeen syvennyn sosiaali- ja terveysjohtamisen erityispiirteisiin sekä niihin haasteisiin, joita tämä sektori asettaa johtamiselle. Näiden jälkeen keskityn sosiaalityön johtamiseen, sen erityisluonteeseen ja sen yleisesti tunnistettuihin piirteisiin. Luvun lopuksi esittelen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R-malli), jota hyödynnän tutkielmassani sosiaalityön lähijohtajien työn piirteiden tarkastelussa.

### 2.1 Keskeisiä käsitteitä

#### 2.1.1 Sosiaalityö

Sosiaalityö on vaativaa asiantuntijatyötä, joka kohdistuu sosiaalisten ongelmien ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Työtä tehdään eri tasoilla: yksilöiden, perheiden, yhteisöjen sekä yhteiskunnallisten rakenteiden parissa. Sosiaalityötä voidaan toteuttaa omana palvelunaan esimerkiksi sosiaalihuoltolain perusteella tai osana muita palveluja, kuten sosiaalista kuntoutusta. Sosiaalityössä yhdistyy eettinen harkinta, rakenteellinen ymmärrys sekä käytännön vuorovaikutustyö (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Sosnetin määritelmän (2014, n.d.) mukaan sosiaalityössä keskeisessä roolissa ovat arvot, jotka korostavat yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta, ihmisten yhdenvertaista kohtelua, yhteistä vastuuta sekä erilaisten ihmisten ja elämäntilanteiden kunnioittamista.

Sosiaalityön palvelut jakautuvat useaan osa-alueeseen, joita ovat esimerkiksi lastensuojelu, aikuissosiaalityö, vammaispalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut ja perhesosiaalityö. Näissä palveluissa sosiaalityöntekijät työskentelevät erilaisissa elämäntilanteissa olevien asiakkaiden tukena, pyrkien edistämään heidän hyvinvointiaan ja osallisuuttaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Tässä kandidaatintutkielmassani tarkastelen sosiaalityön johtamista yleisemmällä tasolla, enkä rajaa tarkastelua yksittäisiin sosiaalityön palvelumuotoihin. Näin voin keskittyä lähijohtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin toimintaympäristöstä riippumatta.

### 2.1.2 Johtaminen

Johtaminen on käsitteenä haastava määrittellä lyhyesti ja yksiselitteisesti. Sen määrittelyä on jopa kuvailtu loputtomaksi tehtäväksi (Ropo 2011, 191). Johtamisen määritelmä vaihtelee nimittäin kontekstin ja näkökulman mukaan, mutta tyypillistä on sen yhteys organisaation toiminnan ja ihmisten ohjaamiseen. Johtajuuden määrittelyn haaste aiheutuu ainakin osittain siitä, että sitä ei voida tarkastella jonain ulkoapäin havaittavana konkreettisena asiana, vaan se rakentuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, joka taas osaltaan pohjautuu henkilökohtaisiin kokemuksiin ja keholliseen läsnäoloon (Ropo 2011, 192).

Johtaminen nähdään nykyisin yhä useammin keinona saavuttaa erilaisia organisaatiolle asetettuja tavoitteita työntekijöiden työpanoksen kautta (Seeck 2008, Luku 1). Johtamisella on siis merkittävän suuri rooli organisaatioissa, sektorista huolimatta. Tässä tutkielmassa johtamisella viitataan organisaatioissa tapahtuvaan esihenkilötyöhön, joka kohdistuu työn arjen organisointiin, eli käytännössä henkilöstön tukemiseen sekä työn tavoitteiden saavuttamiseen.

### 2.1.3 Lähijohtaminen

Lähijohtaminen viittaa johtamistyöhön, joka tapahtuu työn arjessa lähellä työntekijöitä ja heidän päivittäistä toimintaansa. Rousun ja Lanne-Erikssonin (2021, 6) mukaan lähijohtajan roolissa korostuu työntekijöiden tukeminen läheltä, vahva substanssiosaaminen sekä tunnetaitojen hyödyntäminen johtamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lähijohtaminen ei tapahdu ylhäällä johtoportaalla, vaan arjen yhteistyössä, jonka avulla pyritään yhdessä saavuttamaan organisaation tavoitteet.

Lähijohtaminen voidaan myös ymmärtää työntekijöiden kokemana tunteena siitä, että heidän esihenkilönsä on saatavilla, aidosti läsnä ja tukena heidän työssään (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 6). Tämä korostuu erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä, kuten sosiaalityössä, jossa työn luonne edellyttää jatkuvaa tukea. Tässä tutkielmassa lähijohtaminen esiintyy erityisesti sosiaalityön arkisen työn organisointina ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisena.

## 2.2 Johtaminen julkisella sektorilla

Sosiaalityötä tehdään pääasiassa julkisissa organisaatioissa, minkä vuoksi sen johtamista on tarkasteltava osana laajempaa julkisen sektorin johtamiskenttää. Julkisorganisaatioilla on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat niiden johtamiseen: toiminta on poliittisesti ohjattua, julkisesti rahoitettua ja usein siinä korostuu julkinen intressi eli kansalaisten jaettu etu

(Salminen 2004, 127–128). Julkisjohtamiseen vaikuttavat poliittisten tavoitteiden lisäksi myös hallinnolliset reformit (Raffel, Leisink & Middlebrooks 2009, 18). Nämä piirteet luovat raamit myös arjen johtamistyölle, minkä vuoksi sosiaalityön johtamisen ymmärtäminen edellyttää katsausta siihen, miten johtaminen julkisella sektorilla eroaa esimerkiksi yksityisten yritysten johtamisesta.

Julkisen sektorin johtaminen eroaa merkittävästi yksityisestä sektorista erityisesti oikeudellisten perusteiden osalta. Siinä missä yksityisiä organisaatioita, kuten osakeyhtiöitä, ohjaa pääasiassa yksityisoikeudellinen lainsäädäntö, jossa korostuu sopimusvapaus ja markkinalähtöisyys, julkisen sektorin toiminta perustuu vahvasti lakeihin ja perustuslakiin sekä julkisoikeudelliseen sääntelyyn. (Luoto, Mäntylä, Perttola & Siikavirta 2018, 19.) Julkishallinnossa kaikkien organisaatioiden tehtävät ja oikeudet on siis määritelty tarkoin lainsäädännössä, osin jopa perustuslaissa.

Toisin kuin yksityisellä sektorilla, jossa päätöksentekoa ohjaa usein markkinatilanne ja kilpailukyky, julkisorganisaatioissa johtamisen on vielä tarkemmin huomioitava esimerkiksi kansalaisten oikeusturva ja yhdenvertaisuus. Esimerkiksi päätöksenteon julkisuus ja mahdollisuus muutoksenhakuun ovat olennainen osa julkista hallintoa. Lisäksi toimintaa valvovat hallintotuomioistuimet ja ylimmät laillisuusvalvojat, kuten eduskunnan oikeusasiamies ja valtioneuvoston oikeuskansleri. (Luoto ym. 2018, 20.) Julkisjohtamisen kohteena ei siis ole vain organisaation tehokkuus tai tuottavuus, vaan myös toiminnan eettisyys, lainmukaisuus ja läpinäkyvyys.

Julkista valtaa käyttävät henkilöt ovat myös virkavastuussa toiminnastaan. Tämä tarkoittaa velvollisuutta noudattaa lakia, toimia puolueettomasti sekä vastuunkantoa mahdollisista virheistä, jotka voivat johtaa hallinnolliseen, rikosoikeudelliseen tai vahingonkorvausvastuuseen. (Luoto ym. 2018, 24.) Sosiaalityöntekijät ja sosiaalityön johtajat kuuluvat myös tähän ryhmään, sillä heidän tehtäviinsä sisältyy merkittävää julkisen vallan käyttöä, kuten päätöksentekoa palveluista ja etuuksista.

### 2.2.1 New Public Management

New Public Management (NPM) eli uuden julkisjohtamisen malli (UJJ) on 1980-luvulla syntynyt hallintomalli, joka levisi nopeasti eri puolille maailmaa. Malli perustuu ajatukseen siitä, että julkisen sektorin organisaatiot voivat parantaa suorituskykyään omaksumalla yksityisen sektorin johtamismenetelmiä, kuten kilpailuttamista, tulosvastuullisuutta ja

tehokkuutta. (Lane 2000.) Tässä tutkielmassa viitataan kyseiseen malliin lyhenteellä *NPM* selkeyden ja kansainvälisen käytännön mukaisesti. NPM on vaikuttanut merkittävästi julkisen sektorin johtamiskulttuuriin myös Suomessa. Mallin keskeisimmät periaatteet, kuten tehokkuuden korostaminen ja tulosvastuullisuus, ovat lisänneet paineita myös sosiaalityön johtamiseen, mikä tekee sen ymmärtämisestä olennaista tämän tutkielman kannalta.

Suomessa uuden julkisjohtamismallin mukaiset uudistukset alkoivat Esko Ahon hallituksen (1991–1995) aikana taloudellisten realiteettien pakottamina, sillä 1990-luvun lama edellytti julkisten menojen vähentämistä ja rakenteellisia uudistuksia (Hyyryläinen, Lehto & Pekkola 2018, 9). Koska malliin kuuluvat kilpailuttamisen ja tehokkuuden periaatteet olivat vahvasti esillä kansainvälisessä hallintokeskustelussa, ne otettiin käyttöön myös Suomessa osana laajempia hallinnollisia uudistuksia.

Alun perin Christopher Pollittin (1995; ks. Hyyryläinen ym. 2018, 9) kehittämän jaottelun mukaan NPM on eräänlainen joukko hallinnon uudistuksen käytäntövalikoimaa, joista organisaatiot voivat valita parhaat käytännöt omaan toimintaansa. Näitä niin sanotusti ”valikoimassa” olevia ominaisuuksia ovat muun muassa menoleikkaukset ja budjettikehykset, tulosvastuun hajauttaminen, tuottajan ja tilaajan eriyttäminen, markkinamekanismien käyttöönotto, tulosjohtaminen sekä kasvanut palvelun laadun ja standardien painotus. (Hyyryläinen ym. 2018, 9.) Mallin ominaispiirteitä ovat siis yksityisen sektorin johtamisoppeja mukailevien hallintokäytäntöjen tuominen julkiseen hallintoon, jonka myötä myös julkisissa palveluissa tavoitellaan entistä vahvemmin tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Vaikka NPM on tuonut mukanaan monia etuja, kuten resurssien parempaa kohdentamista, siihen liittyy myös haasteita ja kritiikkiä. Suomessa ei ole koettu samanlaista kriittistä oikeistolaista vastustusta tätä mallia kohtaan kuin muissa maissa, mutta malli herättää silti keskustelua ja pohdintaa erityisesti sosiaalipalveluiden tasa-arvosta ja saavutettavuudesta (Hyyryläinen ym. 2018, 8–9). NPM-mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä siitä, että se saattaa painottaa liikaa taloudellista tehokkuutta jättäen vähemmälle huomiolle muita tärkeitä julkisen hallinnon arvoja, kuten vastuullisuuden ja yhdenvertaisuuden (Lane 2000 6). Voidaan pohtia, minkälainen on näiden inhimillisempien arvojen painoarvo kun vastassa on tuottavuus ja taloudellisuus. On todettu, että organisaatioiden johtoryhmien ajankäytön osalta inhimilliset näkökulmat jäävät usein helposti sivuun (Jokela & Saarinen 2016 5). Tämän vuoksi on mielenkiintoista tarkastella sosiaalityön lähijohtajien omia käsityksiä työstään ja siitä, miten he tasapainottelevat vaatimuksia inhimillisyydestä ja tehokkuudesta.

## 2.2.2 Sosiaali- ja terveysala johtamisympäristönä

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen muodostaa muun julkisjohtamisen tavoin oman erikoistuneen johtamisen osa-alueensa (Reikko ym. 2010, 12). Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajien on navigoitava organisaation sisäisten tavoitteiden lisäksi myös monimutkaisten yhteiskunnallisten odotusten, poliittisten päätösten ja tiukasti säädellyin lainsäädännön puitteissa. Johtaminen tapahtuukin ympäristössä, jossa asiakkaiden palveluntarpeet liittyvät usein kansalaisten perusoikeuksiin, kuten terveyteen, hyvinvointiin ja ihmisarvoiseen kohteluun. Usein kyse on haavoittuvassa asemassa olevien kansalaisten viimesijaisista palveluista. (Rousu 2021, 38–39.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuutta tarkasteltaessa on hyödyllistä tunnistaa käsite ”johtajan toimintakenttä”, joka viittaa konkreettisten ja abstraktien ilmiöiden muodostamaan kokonaisuuteen, jota johtaja kohtaa työssään ja joka vaikuttaa hänen johtamistyöhönsä. Tähän kuuluvat esimerkiksi budjettiraamit, organisaation rakenne, ylemmän esimiehen antamat ohjeistukset sekä organisaation oma strategia. (Viitanen ym. 2007, 11.) Toimintakentän hahmottaminen auttaa ymmärtämään, millaisesten paineiden ja vaatimusten alla sosiaali- ja terveysalan johtajat tekevät päätöksiä.

Julkisella sektorilla palvelut myös nähdään kansalaisten perusoikeutena, eikä niitä voida rajata samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla, jossa tuotanto suhteutetaan rahoitukseen. Tämän lisäksi media seuraa erityisen tiiviisti julkisten palveluiden onnistumisia ja epäonnistumisia, mikä tuo johtamiseen jatkuvaa ulkoista painetta. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023, 21.) Koska sosiaali- ja terveysalan johtamistyö on julkinen tehtävä, sen tulee olla avoin julkiselle kritiikille.

Sosiaali- ja terveysalan sektorin viimeaikaiset suuret muutokset ovat tuoneet johtamiseen entistä suurempia paineita. Erityisesti sote-uudistus eli järjestämisvastuun siirtäminen kunnilta hyvinvointialueille on tuottanut haasteita koko sektorille. Sote-uudistuksen toteuttamista on kritisoitu ja jopa sen keskeisten tavoitteiden eli yhdenvertaisuuden, hyvinvointierojen kaventamisen ja kustannusten hillitsemisen on todettu jääneen toteutumatta (YLE 12.1.2025). Hyvinvointialueet ovat myös joutuneet valtavaan säästöpaineseen, jonka myötä osa hyvinvointialueista on joutunut jopa punnitsemaan, mitä lakeja voitaisiin rikkoa, jotta kansalaisten lakisääteiset palvelut voidaan säilyttää (YLE 25.4.2025). Tällaisessa tilanteessa sosiaali- ja terveysalan johtajat joutuvat tasapainoilemaan resurssien riittävyyden ja palveluiden laadun välillä.

Terveyttä ja hyvinvointia ei kuitenkaan voida tuottaa pelkästään sosiaali- ja terveyspalveluiden tai sen johtamisen avulla, vaan ne ovat seurausta myös ihmisten yksilöllisistä valinnoista ja yhteiskunnallisista rakenteista. Tämä tarkoittaa, että kaikkiin ongelmiin ei voida vastata, vaikka resursseja olisi rajattomasti. Lisäksi palveluiden kysyntä kasvaa jatkuvasti, mutta käytettävissä olevat resurssit eivät kasva tarpeiden mukaan. Tarjonnan lisääminen voi itse asiassa sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla synnyttää jopa lisää kysyntää, ja poliittinen päätöksenteko voi tuoda johtamiseen samaan aikaan lisähaasteita. (Lehtonen ym. 2023, 19–20.)

Sosiaali- ja terveysalan johtajuus edellyttää laajaa ammatillista osaamista, jossa yhdistyvät tulosjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen osaaminen. Johtajilta odotetaan NPM-mallin mukaisia valmiuksia toimia sosiaali- ja terveyspoliittisina vaikuttajina, jotka kykenevät yhdistämään taloudellisen tehokkuuden ja tutkimusperustaisen kehittämistyön henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseen (Viitanen ym. 2007, 13). Pietiläisen ja Syväjärven (2016, 6) mukaan sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvitaan lisää niin sanottua sekä-että-ajattelua eli johtamista, joka on samaan aikaan inhimillistä ja tehokasta. Inhimillisesti tehokkaassa johtamisessa korostuvat henkilöstön työhyvinvointi, työn mielekäs luonne sekä sujuva toiminta. (Pietiläinen & Syväjärvi 2016, 7). Pietiläisen ja Syväjärven (2016, 6) mukaan tehokkuutta ei myöskään voida loputtomasti lisätä kuormittamatta henkilöstöä liikaa, sillä tämä voi johtaa lopulta lisääntyneeseen työuupumukseen ja lopulta toiminnan tehottomuuteen.

Tällaiset paineet kohdistuvat myös sosiaalityön lähijohtajiin, joiden tehtävänä on tasapainotella näitä vaatimuksia käytännön johtamistyössä. Tässä alaluvussa esitetyllä teoreettisella taustalla olen kuvannut, millaisissa toimintaympäristöissä sosiaalityön lähijohtajat toimivat ja millaisia erityisvaatimuksia heidän johtamistyöhönsä kohdistuu. Seuraavassa luvussa keskityn sosiaalityön johtamiseen, sillä tutkielmassani olen kiinnostunut erityisesti juuri sosiaalityön lähijohtamisesta ja sen keskeisistä haasteista ja mahdollisuuksista.

### **2.3 Sosiaalityön johtaminen**

Sosiaalityön johtaminen muodostaa oman erityisalueensa julkisen sosiaali- ja terveysalan johtamiskentällä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että sosiaalityön johtajuus poikkeaa muusta julkisen sektorin johtamisesta. Sitä nimittäin leimaa vahva eettinen ulottuvuus, asiakastyön läheisyys sekä laajat hallinnolliset ja yhteiskunnalliset vastuut (ks. esim. Niiranen 2004; Raatikainen 2013; Rousu 2021). Näitä erityispiirteitä tarkastellaan tässä alaluvussa.

Niirasen (2004, 226) mukaan johtamisen ja sosiaalityön välinen suhde on pitkään ollut jännitteinen, sillä sosiaalityöntekijöiden ammatti-identiteetti on usein rakentunut asiakastyön ympärille ja johtamistehtävät on koettu toissijaisina. Tästä huolimatta sosiaalityön ammattilaiset toimivat usein johtotehtävissä, vaikka heidän koulutukseensa sisältyy vain vähän johtamiskoulutusta. Myös Rousu (2021, 57) mainitsee, että sosiaalialalla on erittäin tyypillistä, että moni toimii ensin asiantuntijana ennen etenemistään esihenkilöksi, joka osaltaan saattaa tapahtua lähes vahingossa.

Sosiaalityön johtajilta edellytetään laajaa osaamista, joka kattaa muun muassa asiantuntijuuden, henkilöstöjohtamisen, laadunhallinnan, talousosaamisen ja verkostojohtamisen alueet (Niiranen 2004, 229; Raatikainen 2013, 125). Johtajien tulee siis kyetä hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia, kuten palveluiden järjestämistä ja resursointia, mutta samalla ymmärtää työn arkea ja työntekijöiden kokemuksia. Raatikaisen (2013) tutkimuksessa sosiaalityön keski- ja lähijohdon edustajat korostivatkin strategisen, voimavaroihin liittyvän sekä asiakastyötä tukevan johtamisosaamisen merkitystä. Tämä tarkoittaa jatkuvaa tasapainottelua eettisten arvojen, taloudellisten rajoitteiden ja poliittisen ohjauksen välillä. Niirasen (2004, 229) mukaan sosiaalityön johtajuuteen sisältyykin myös niin kutsutun poliittisen selkänöjan käyttö eli kyky toimia yhteistyössä poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämä korostaa rakenteellisen työn merkitystä johtamisessa.

Sosiaalialan johtajien työssä on havaittu selkeä ristiriitaisten vaatimusten kohteena oleminen. Sosiaalialan johtajien työhön onkin tämän vuoksi liitetty *kaksoiskriisin* käsite. Käytännössä sosiaalialan johtajilta odotetaan samanaikaisesti organisaation toiminnan puolustamista ja siihen kohdistuvan ulkoapäin tulevan kritiikin hallintaa. Kaksoiskriisi kuvaakin tilannetta, jossa johtajan tulisi vastata tähän ulkoiseen kritiikkiin ilman, että hän samalla heikentää organisaationsa perustehtävää eli asiakastyötä. (Niiranen 1994, 193.)

Sosiaalityön johtajuus on myös muilla tavoin ristipaineiden alaisena olemista. Esimerkiksi Niirasen (1994, 154; 193–194) mukaan sosiaalityön johtajuuteen liittyy myös eräänlainen paradoksi, joka ilmenee niin sanottuna generalisti-spesialisti-ilmiönä. Organisaation sisällä sosiaalityön johtajalta odotetaan usein yleisjohtajuutta eli kykyä toimia generalistina, joka tukee työntekijöiden osaamista ja oppimista antamalla heille tilaa kehittää itseään. Tällöin johtajan tehtävänä on pikemminkin mahdollistaa kuin varsinaisesti määrätä. Organisaation ulkopuolella odotukset taas muuttuvat, ja sosiaalityön johtajalta edellytetään

erityisasiantuntijuutta eli spesialismia, jonka avulla hän kykenee arvioimaan tehtyjen ja suunniteltujen toimenpiteiden vaikutuksia asiakkaiden hyvinvointiin.

Sosiaalityön johtajuudesta puhuttaessa on olennaista ottaa huomioon myös alan eettisesti herkkä luonne. Sinkkosen ja Laulaisen (2010) tutkimuksen mukaan sosiaalialan johtajat kohtaavat työssään usein eettisiä ristiriitoja, jotka liittyvät esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen, tasa-arvoon, syrjinnän ehkäisyyn, tuloksellisuuteen ja virkamiesvastuuseen. Sosiaalityön eettinen johtaminen edellyttää eettisten periaatteiden tunnistamista ja rohkeutta toimia niiden mukaisesti vaikeissakin tilanteissa. Johtajan arvotietoisuus korostuu, sillä eettisesti kestävätkin ratkaisut eivät aina ole yksiselitteisiä tai yksinkertaisia ja joskus joudutaan toimimaan tilanteissa, joissa "hyviä" vaihtoehtoja ei ole (Sinkkonen & Laulainen 2010, 240). Eettinen johtajuus ei siis ole pelkkä ideaali, vaan olennainen osa johtamistyötä sosiaalityön toimintaympäristössä. Juuri tämänkaltaisten johtamistyön vaatimusten ja eettisten jännitteiden keskellä sosiaalityön lähijohtajat työskentelevät ja heidän kokemuksensa muodostavatkin tämän tutkielman tarkastelun kohteen.

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010) tutkivat sosiaali- ja terveystalvelujen lähijohtajien työn erityispiirteitä sekä lähijohtajien henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kompetensseja. Tutkimus osoitti, että lähijohtajat kokivat asemansa usein haasteelliseksi ja jopa yksinäiseksi, sillä heidän tuli toimia eräänlaisessa välitilassa oman tiiminsä ja organisaation ylemmän johdon välillä. Tämä asema koettiin erityisen haastavaksi. Lisäksi Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) tutkimuksessa nousi esiin kokemus siitä, että lähijohtajat joutuivat usein ikään kuin tulkin rooliin. Käytännössä muutostilanteissa heidän vastuulleen jäi ylemmältä johdolta tulleiden monimutkaisten toimintaohjeiden tulkitseminen ja eteenpäin jakaminen. (Reikko ym. 2010, 54.) Tämän tutkielman osalta onkin kiinnostavaa havaita, kuinka hyvin tulokseni ovat linjassa Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) esiin nostamien tulosten kanssa.

## **2.4 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli**

Tutkielmassani hyödynnän sosiaalityön lähijohtajien työn erityispiirteiden tarkasteluun Job Demands–Resources -mallia (JD-R) eli työn vaatimusten ja voimavarojen mallia.

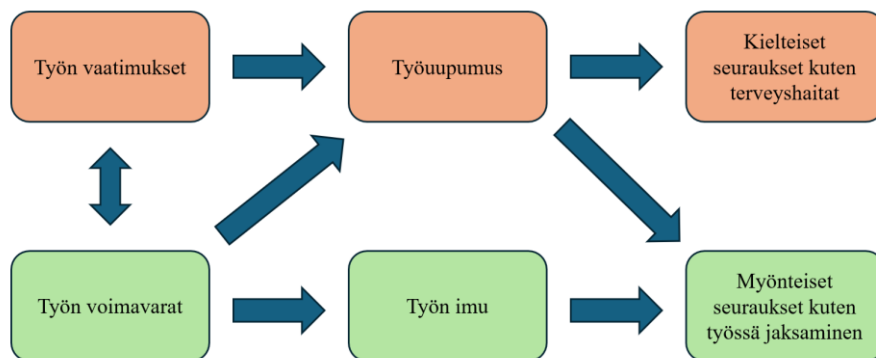
Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin (2001) kehittämä JD-R-malli on yksi käytetyimmistä työhyvinvoinnin teoreettisista viitekehyksistä, ja sen vahvuus on sen joustavuudessa, sillä mallia voidaan soveltaa eri ammanteissa ja ympäristöissä.

Bakkerin ja Demeroutin (2007, 312) mukaan JD-R-mallin ytimessä on oletus, että vaikka eri ammanteilla on omat erityiset työkuormituksen riskitekijänsä, nämä voidaan kuitenkin luokitella kahteen luokkaan: työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Tämän yleistettävän rakenteen ansiosta malli muodostaa viitekehysten, jota voidaan soveltaa monenlaisiin ammatillisiin konteksteihin ja työympäristöihin. JD-R-malli tarjoaa keinon tarkastella oikeastaan minkä tahansa alan työntekijöiden kokemuksia juuri näiden kahden luokan kautta.

Työn vaatimuksilla viitataan kaikkiin niihin fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin työn piirteisiin, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvaa ponnistelua ja jotka voivat kuluttaa työntekijän psykologisia tai fyysisiä voimavaroja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi korkea työmäärä, aikapaineet, organisatoriset ristiriidat tai epäselvät roolit. (Bakker & Demerouti 2007, 312.)

Työn voimavarat puolestaan tarkoittavat niitä tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työssä asetettuja tavoitteita, vähentävät työn vaatimusten kuormittavaa vaikutusta tai edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Näihin voivat kuulua esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kollegoiden ja esihenkilöiden tuki, työn merkityksellisyyden kokemus sekä selkeä työn organisointi (Bakker & Demerouti 2007, 312–313).

JD-R-mallissa työn voimavarat nähdään usein keskeisinä työhön sitoutumisen ja motivaation rakentajina. Vaikka työn vaatimukset taas eivät ole itsestään automaattisesti aina kielteisiä, ne voivat kuormittaa liiallisesti ilman riittäviä työn voimavaroja. Hakasen, Bakkerin ja Demeroutin (2005, 485) tutkimuksessa havaittiin, että työn voimavarat voivat lieventää vaatimusten kielteisiä vaikutuksia, mikä korostaa voimavarojen suojaavaa roolia.



Kuva 1: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Hakanen 2011, 105)

Mallin keskeinen oletus on, että työn vaatimuksilla ja voimavaroilla on sekä itsenäisiä että yhteisvaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin (ks. kuva 1). Korkeat vaatimukset ilman riittäviä voimavaroja voivat johtaa työuupumukseen ja työssä loppuun palamiseen (burnout), mutta toisaalta riittävät voimavarat voivat suojata työntekijää liialliselta kuormitukselta ja edistää työmotivaatiota (Bakker & Demerouti 2007, 315).

Sovellan JD-R-mallia tutkielmassani tarkastellakseni, millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja sosiaalityön lähijohtajat itse nostavat esiin puhuessaan työnsä haasteista ja mahdollisuuksista. JD-R-mallin käsitteet työn vaatimuksista ja voimavaroista tarjoavat selkeän kehyksen tarkastella niitä tekijöitä, jotka joko kuormittavat tai kannattelevat lähijohtajia heidän arjessaan. JD-R-mallin vahvuus onkin sen joustavuudessa. Se ei määrittele etukäteen, mitkä työn piirteet ovat vaatimuksia tai voimavaroja, vaan nämä nousevat esiin kunkin työn erityispiirteistä käsin.

JD-R-mallia on jo aiemmissa tutkimuksissa sovellettu monille eri ammattialoille, kuten opetuslalle ja hoivatyöhön. Mallin kaksisuuntainen luonne on toistuvasti saanut empiiristä tukea (Bakker & Demerouti 2007, 315). Esimerkiksi Hakanen, Schaufeli ja Ahola (2008, 236) osoittivat pitkittäistutkimuksessaan, että mallin kuvaamat työn vaatimusten ja voimavarojen kaksisuuntaiset vaikutusprosessit (uupumus vs. työhön sitoutuminen) olivat havaittavissa suomalaisilla julkisen sektorin hammaslääkäreillä. Samoin Bakkerin, Hakasen, Demeroutin ja Xanthopouloun (2007, 280) tutkimuksessa suomalaiset opettajat kokivat työssään voimavarojen merkityksen korostuvan silloin, kun työn vaatimukset olivat korkeat. Nämä havainnot tukevat JD-R-mallin soveltuvuutta myös sosiaalialan lähijohtajuuden tarkasteluun, jossa yhdistyvät vastaavat elementit: asiantuntijatyön paineet, tunnekuormitus, rakenteelliset rajoitteet ja samalla tarve työn merkityksellisyyden kokemukselle.

### 3 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esittelen kandidaatintutkielmani tavoitteen sekä tutkimuskysymykset, joiden pohjalta tarkastelen tutkimusaiheeni. Lisäksi esittelen lyhyesti hyödyntämäni aineiston sekä perustelen sen soveltumisen tähän tutkielmaan. Kerron myös valitsemastani analyysimenetelmästä eli teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä ja sen soveltamisesta aineiston käsittelyssä. Lopuksi esittelen, miten toteutin laadullisen sisällönanalyysin käytännössä.

#### 3.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on JD-R-mallia soveltaen tarkastella sosiaalityön lähijohtajien omia käsityksiä heidän työnsä keskeisistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tarkastelu voi auttaa hahmottamaan, millaisia organisatorisia, rakenteellisia ja henkilökohtaisia tekijöitä liittyy sosiaalityön johtamistyöhön arjen tasolla. Erityisesti haluan tuoda tutkielmassani esiin, millaisia piirteitä lähijohtajat itse henkilökohtaisesti kokevat työssään kentän ja hallinnon rajapinnassa toimivina asiantuntijoina. Tutkielman tavoitteena ei ole yleistää tuloksia kaikkiin sosiaalialan organisaatioihin, vaan syventää ymmärrystä lähijohtajien omista kokemuksista ja antaa ääni usein vähemmälle huomiolle jääneelle näkökulmalle sosiaalityön kentässä.

Tutkimustehtävä koostuu kahdesta tutkimuskysymyksestä, joiden avulla pyrin ymmärtämään, millaiset tekijät ovat läsnä sosiaalityön lähijohtajien työssä:

1. *Millaisia työn haasteita ja vaatimuksia sosiaalityön lähijohtajat kokevat työssään esiintyvän?*
2. *Millaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia sosiaalityön lähijohtajat tunnistavat omassa työssään?*

#### 3.2 Aineisto

Tämän kandidaatintutkielman aineistona toimii laadullinen haastatteluaineisto *Tampere Praksis: Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta 2018* (Tampere Praksis 2018). Aineiston on kerännyt Reetta Väisänen osana pro gradu -tutkielmaansa Tampereen yliopistossa keväällä 2018, ja se on saatavilla Aila-tietoarkistosta (aineistotunnus: FSD3281). Aineisto koostuu seitsemästä yksilöhaastattelusta, joissa haastateltiin julkisessa organisaatiossa sosiaalityön lähijohtajina toimivia sosiaalityöntekijöitä.

Haastateltavat on valittu Väisäsen oman harkinnan perusteella. Haastattelut toteutettiin kasvotusten 13.3. – 9.5.2018 välisenä aikana. Haastattelut on litteroitu ja anonymisoitu kerääjän toimesta, eli esimerkiksi kaikki henkilötiedot, paikkakuntien nimet ja myös osa palveluiden nimistä on poistettu kokonaan tai ne on muutettu kirjaimiksi. Aineisto on saatavilla käyttöoikeudella B tutkimukseen, opetukseen ja opiskeluun. Haastattelurunko oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, ja haastateltavilta kysyttiin yksitoista kysymystä liittyen lähijohtajuuteen, työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen sosiaalityössä. Haastattelussa oli käytetty myös Pesäpuu ry: n vahvuuskortteja haastattelun visuaalisena tukena. Kortteja ei kuitenkaan ole arkistoitu, joten en hyödynnä kortteihin liittyviä kysymyksiä tutkielmassani.

Aineisto kuvaa lähijohtajien käsityksiä heidän työnsä sisällöstä, vastuista, haasteista ja voimavaroista heidän omalla äänellään. Haastateltavat työskentelivät julkisella sektorilla sosiaalityön esihenkilöinä, ja heidän johdettavanaan saattoi olla useita tiimejä, joskus jopa useilla eri paikkakunnilla. Aineisto on sisällöllisesti erittäin laaja ja tarjoaa arvokkaita näkökulmia yksittäisten lähijohtajien kokemuksiin, ja myös laajempiin sosiaalityön johtamisen rakenteellisiin ja organisatorisiin kysymyksiin. Näin se soveltuu erinomaisesti vastaamaan tutkimuskysymyksiini lähijohtajien kokemista työn haasteista ja mahdollisuuksista.

On tutkimuseettisesti tärkeää tunnistaa, miten se, että en itse ole kerännyt aineistoa voi vaikuttaa tutkielman rajaukseen ja aineistosta tehtäviin tulkintoihin. Koska aineisto on kerätty toista tutkimusta varten, asettaa se omat rajoituksensa sille, millaisia kysymyksiä aineistolle voi esittää. Olen pyrkinyt ottamaan nämä seikat huomioon erityisesti tutkimuskysymyksiä muodostettaessani ja aineistoa analysoidessani. Tutkimuseetiikan ja läpinäkyvyyden osalta on vielä mainittava, että en ole hyödyntänyt tekoälyä tutkielmani laatimisessa muuten kuin lähdekirjallisuuden etsinnässä. Tässä hyödynsin Turun yliopiston kirjaston Volter-palvelun tekoälyavustajaa, jolle voi esittää kysymyksiä luonnollisella kielellä. Tekoälyavustaja tarjoaa kysymykseen viisi kansainvälistä artikkelia sekä kirjoittaa jokaisesta lyhyen tiivistelmän. Hyödynsin tekoälyavustajaa erityisesti etsiessäni tietoa JD-R-mallista, sillä valtaosa siitä kertovasta kirjallisuudesta on kirjoitettu englanniksi.

Tutkijan oma asema ja rooli tulkintojen tekijänä on myös merkittävä huomioitava seikka. Tulkinnat perustuvat aina kuitenkin tutkijan omiin havaintoihin ja analyysiprosessiin, johon vaikuttavat väistämättä hänen omat ennako-oletuksensa (Rinchen, Banham & Pelden 2025, 2). Tästä syystä olen pyrkinyt tiedostamaan oman roolini ja käsitykseni aiheesta, jotta

tutkimustulosten tulkinta olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Lisäksi olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuksessani hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023), kuten rehellisyyttä ja avoimuutta tieteellisen toiminnan raportoinnissa sekä vastuunkantoa koko tutkimusprosessin ajan. Huomioin, että aineisto sisältää henkilökohtaisia kokemuksia haastavasta ja vaativasta työstä. Pyrin siis välttämään yleistyksiä ja korostan, että tutkimukseni tavoitteena ei ole esittää ehdottomia totuuksia, vaan lisätä ymmärrystä niistä ilmiöistä, joita haastatellut lähijohtajat itse nostavat esiin omasta työstään.

### **3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden omasta näkökulmasta, jolloin huomion kohteena ovat esimerkiksi heidän kokemuksensa, ajatuksensa, tunteensa ja niille antamansa merkitykset (Juuti & Puusa 2020, Luku 4). Laadullisessa tutkimuksessa tietoa ei siis pyritä mittaamaan tai yleistämään numeroiden muodossa, vaan tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä ilmiöstä tutkittavien näkökulmasta. Tutkimus etenee usein tulkinnallisesti, aineistoon syventyen ja sitä kunnioittaen. (Juhila 2021a, n.d.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jolla voidaan analysoida erilaisia aineistoja systemaattisella ja objektiivisella tavalla. Analysoitava aineisto voi olla esimerkiksi haastatteluja, keskusteluja tai muita kirjallisessa muodossa olevia materiaaleja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 4.4) Perinteisesti sisällönanalyysi on jaettu aineistolähtöisiin, teorialähtöisiin ja teoriaohjaaviin analyysitapoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 4.4.2).

Tutkielmani analyysimenetelmäksi olen valinnut teoriaohjaavan sisällönanalyysin, joka on laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan aiemman teoreettisen ymmärryksen perusteella (Vuori 2021, n.d.). Tässä tutkielmassa analyysia ohjaa valittu teoreettinen viitekehys eli työn vaatimusten ja voimavarojen malli, toisin sanoen JD-R -malli (Demerouti ym. 2001). Valitsin teoriaohjaavan lähestymistavan, koska se soveltuu hyvin tilanteeseen jossa analyysia ohjaa valittu teoreettinen viitekehys, mutta samalla halutaan tunnistaa myös aineiston omia erityispiirteitä. Näin pystyn yhdistämään aiemman tutkimustiedon laadullisen aineiston kautta esiin nouseviin ilmiöihin.

Omassa tutkielmassani analyysin kulku eteni teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Tämän analyysimenetelmän ytimessä on aineiston ja teorian vuoropuhelu, eli

aineistosta etsitään merkityksellisiä ilmauksia, mutta niiden tulkitsemisessa ja ryhmiin jaottelussa hyödynnetään aiempaa tietoa ja teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 4.2.) Ensin luin aineiston läpi useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aloitin aineiston koodauksen. Koodauksella tarkoitetaan aineiston saattamista yksinkertaisempaan ja helpommin hallittavaan muotoon (Juhila 2021b, n.d). Merkitsin värikoodien avulla (punainen vaatimuksille, vihreä voimavaroille) aineistosta ne kohdat, joissa haastateltavat puhuivat työnsä vaatimuksista, haasteista, kuormitustekijöistä tai toisaalta voimavaroista, mahdollisuuksista ja hyvistä puolista. Tämä vastaa teoriaohjaavan analyysin vaihetta, jossa analyysiyksiköt poimitaan aineistosta, mutta kytketään aiempaan tietoon ja tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 4.2).

Tämän jälkeen muodostin manuaalisesti taulukon, johon sijoitin haastatteluista lainauksia, jotka käsittelivät tutkimuskysymysteni teemoja. Näin muodostui rakenne, jossa teoreettinen viitekehys ohjasi havaintojen ryhmittelyä, mutta aineiston sisältö sai silti vaikuttaa kategorioiden muodostumiseen. Jokainen lainaus sijoittui alustavasti siihen teemakategoriaan, jota se parhaiten kuvasi. On kuitenkin huomioitava, että osa lainauksista saattoi soveltua molempiin kategorioihin.

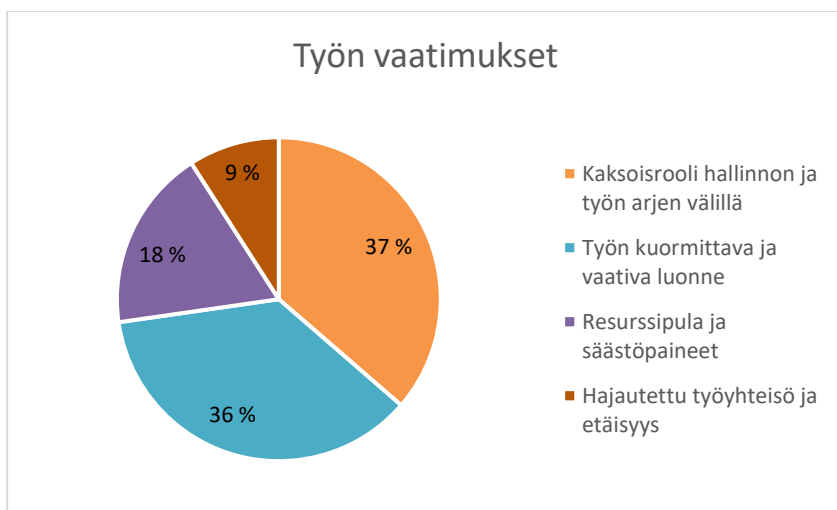
Koodauksen jälkeen siirryin tarkastelemaan, millaisia toistuvia ilmiöitä haastateltavat kuvasivat kuhunkin teemaan liittyen. Nämä toistuvat ilmiöt jaottelin alakategorioihin. Alakategoriat työn vaatimusten osalta olivat: *Kaksoisrooli hallinnon ja työn arjen välillä, työn kuormittava ja vaativa luonne, resurssipula ja säästöpainet sekä hajautettu työyhteisö ja etäisyys*. Voimavarojen osalta taas tein jaon seuraaviin alakategorioihin: *Vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittäminen, työyhteisön läheisyys ja tuki sekä asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys*. (ks. taulukko 1.)

Työn vaatimukset	Työn voimavarat
Kaksoisrooli hallinnon ja työn arjen välillä	Vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittäminen
Työn kuormittava ja vaativa luonne	Työyhteisön läheisyys ja tuki
Resurssipula ja säästöpainet	Asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys
Hajautettu työyhteisö ja etäisyys	

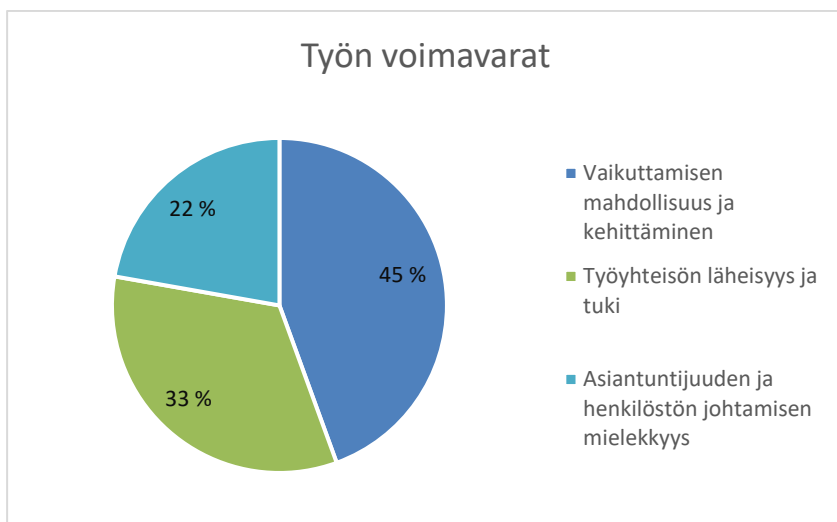
Taulukko 1: Teemakategoriat

Tämä vaihe johti analyysin syventymiseen jonka myötä vastauksia tutkimuskysymyksiin oli mahdollista lähteä tarkemmin hahmottamaan. Tässä analyysivaiheessa rakentui pohja

seuraavassa luvussa esiteltäville tutkimustuloksille, joissa esittelen sosiaalityön lähijohtajien kuvaamia työn vaatimuksia ja voimavaroja. Seuraavat kaaviot havainnollistavat, miten haastateltavien vastaukset jakautuvat prosentuaalisesti JD-R-mallin mukaisissa kategorioissa eli työn vaatimuksissa (kaavio 1) ja voimavaroissa (kaavio 2). On hyvä huomioida, että osa haastateltavista nosti esiin useita erilaisia vaatimuksia tai voimavaroja, joten sama henkilö on voinut olla edustettuna kategorioissa useammin kuin kerran.



Kaavio 1: Työn vaatimukset



Kaavio 2: Työn voimavarat

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseni tulokset eli tarkastelen sosiaalityön lähijohtajien kuvaamia vaatimuksia ja voimavaroja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla muodostuneiden teemojen kautta.

## 4 Sosiaalityön lähijohtamisen erityispiirteet

Tässä luvussa esittelen kandidaatintutkielmani tulokset, jotka pohjautuvat seitsemän sosiaalityön lähijohtajan haastatteluaineistoon. Esitän tulokset tutkielmani analyysirungon (taulukko 1) mukaisesti. Esittelen ensin aineistosta esiin nousseita työn haasteita ja vaatimuksia, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan aineistossa esiintyneitä työn voimavaroja ja mahdollisuuksia.

### 4.1 Sosiaalityön lähijohtamisen haasteet

Haastattelujen perusteella sosiaalityön lähijohtajat kokevat työnsä monin tavoin vaativaksi ja kuormittavaksi. Haasteet liittyivät erityisesti kaksoisrooliin ylemmän johdon ja asiakastyön välissä, resurssien niukkuuteen, työn kuormittavuuteen sekä osin myös maantieteellisiin haasteisiin. Tässä alaluvussa esittelen sosiaalityön lähijohtajien esiin nostamia työn haasteita ja vaatimuksia, neljään eri alakategoriaan jaoteltuna.

#### 4.1.1 Kaksoisrooli hallinnon ja työn arjen välillä

Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti työn sijoittuminen hallinnon ja arkisen työn väliin. Useat haastateltavat kuvasivat samanaikaisesti hallinnollisessa roolissa olemisen sekä työntekijöiden läheisenä tukijana toimimisen haasteelliseksi. Haastatellut lähijohtajat kokivat olevansa eräänlaisessa väliinpuotoajan asemassa, jossa heidän odotetaan edustavan organisaation tavoitteita, vaikka he eivät aina itse voi niihin samaistua:

*“Mä aattelen, et haasteena varmaan lähijohtajana on se oma positio. Et käytännössä edustaa sitä organisaatioo, mitä ei välttämättä pysty niiku niitä käytäntöjä ja toimintotapoja ja myöskään sitä välttämättä... niiku ei pysty yhtään allekirjoittaan.” (H1)*

*“No hirveen iso haastehan on se olla tässä välissä. Eli tavallaan ku ei ne aina kohtaa välttämättä ne niiku sitte taas ylemmän organisaatiojohdon ajatukset ja sitte tää käytännön työ...” (H6)*

Nämä kuvaukset aineistossa osoittavat, että sosiaalityön lähijohtajat kokevat usein jäävänsä ristiriitaisten vaatimusten väliin, jossa heidän tulee samanaikaisesti toteuttaa ylhäältä tulevia linjauksia ja vastata työntekijöiden tarpeisiin. Tämä väliinpuotoajan asema näyttäytyi aineiston perusteella monille henkisesti kuormittavana ja vaikeasti hallittavana. Eräs haastateltava totesikin yksiselitteisesti:

*“No tota tietenkkin yks [haaste] on se semmonen, semmonen niiku välissä olon kokemus.”*

(H5)

Aineisto-otteiden perusteella niissä kuvattu kaksoisrooli voi siis selvästi johtaa tilanteisiin, jossa johtaja joutuu tasapainoilemaan arjen työn vaatimusten ja ylhäältä tulevien tavoitteiden välillä. Haastatteluiden perusteella tämä korostuu erityisesti silloin, kun säästöpainheet ovat ristiriidassa sosiaalityön arvojen ja joskus jopa lainsäädännönkin kanssa. Tällaisen kaksoisroolin voidaan tulkita olevan JD-R-mallin mukainen vaatimustekijä, joka voi kuormittaa lähijohtajaa työssään.

#### 4.1.2 Työn kuormittava ja vaativa luonne

Sosiaalityön lähijohtajien työnkuvaa sävytti aineiston perusteella myös voimakas kuormitus ja jatkuva kiire, jotka nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Työtehtävien määrää ja laajuutta kuvattiin monin tavoin kuormittaviksi ja lähijohtajien vastuualuetta pidettiin usein kohtuuttoman suurena. Tämä heijastui sekä työssä jaksamiseen että mahdollisuuksiin hoitaa työtehtäviä huolellisesti. Eräs haastateltavista kiteytti tilanteen seuraavasti:

*”No, kaikki johtavat sosiaalityöntekijät on ihan hirveen kuormittuneita. Et sen niiku näkee...et jotenkin se, et nää niiku tehään liian isoiks nää kokonaisuudet, mistä yksi lähiesimies vastaa.” (H6)*

Aineistossa lähijohtajan työnkuva ei näyttäydä pelkästään esihenkilötyöhön rajoittuvana, vaan se sisältää paljon muutakin osaamista. Tämä tekee työn hallinnasta entistä haastavampaa, kuten eräs haastateltava totesi:

*”Haasteena on varmaan niin se, että sosiaalityön substanssi on niin sellanen niiku öö...laaja ja yksityiskohtainen, voisko näin sanoo. Ja paljon sitä lainsäädäntöä, niiku nippelitietoo, mitä pitää tietää. Paljon tilastoo, raporttia, paljon semmosia yksityiskohtia, yhdyspintoja.” (H7)*

Aineiston mukaan lähijohtajilta vaaditaan siis samanaikaisesti laajaa osaamista sosiaalityön varsinaisen substanssin lisäksi myös lainsäädännöstä ja hallinnollisesta työstä. Tämä koettiin monessa haastattelussa haastavaksi yhdistelmäksi, joka vaatii jatkuvaa tasapainoilua eri vastuualueiden välillä. Eräs toinenkin haastateltava koki asiantuntijuuden johtamisen ja hallintotyön yhdistelmän haastavaksi:

*”Niin sitten vielä, et pitää olla samaan aikaan se hallinnollinen esimies, mut sit myöskin se asiantuntijaesimies. Ja sitte tosiaan se virkavastuu ja muu, niin on se aika haastava.” (H6)*

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että lähijohtajien työ koetaan monin tavoin kuormittavana ja vaativana. Laajat vastualueet, yhdistetty asiantuntija- ja hallintotyö sekä jatkuva kiire muodostavat kokonaisuuden, joka haastaa sekä jaksamista että työn hallitsemista.

#### 4.1.3 Resurssipula ja säästöpainet

Yksi keskeisimmistä haastatteluissa esiin nousseista haasteista oli julkisen sektorin taloudellinen niukkuus, joka näyttäytyi sosiaalityön lähijohtajien arjessa jatkuvana resurssipulana ja armottomina säästöpainena. Tämä heijastui sekä henkilöstön jaksamiseen että siihen, millaisia mahdollisuuksia johdettavilla työntekijöillä oli toteuttaa laadukasta ja asiakaslähtöistä sosiaalityötä. Resurssipula vaikutti myös henkilöstön vaihtuvuuteen, kuten eräs haastateltava kertoi:

*“Hmm...henkilöstön vaihtuvuus on ihan selkeesti yks, et että totaa...eri syistä meillä on jatkuvasti siinä liikettä, sit myös niiku se liike johtuu osin siitä että meillä on niiku jatkuva resurssipula.” (H3)*

Useat haastateltavat toivat esiin sen, että taloudelliset ongelmat rajoittavat mahdollisuuksia toteuttaa toimintaa työn eettisten ja ammatillisten periaatteiden mukaisesti. Säästötavoitteet saattoivat olla ristiriidassa esimerkiksi sosiaalihuoltolain kanssa. Tämä aiheutti tilanteita, joissa työntekijöiden sekä esihenkilöiden arvot ja velvollisuudet riitelivät organisaation talouslinjausten kanssa. Eräs haastateltava kertoi tilanteen vakavuudesta seuraavasti:

*“Eli ja varsinkin nytte tavallaan kun kaikesta säästetään ja sitten meillekin hirveet säästötavoitteet on ja asiakkaita pitäis hirveen nopeesti saada niiku tästä läpi, et auttaa tosi nopeesti ja päättää sit se palvelu. Niin sit taas ku mennään siihen toiseen sosiaalihuoltolakiin ja sosiaalityön eettisiin ohjeisiin, niin se on ihan päinvastanen usein kuin se sit säästötavoite mikä siellä on.” (H6)*

Yllä mainitut aineisto-otteet kuvaavat, kuinka taloudelliset painet yhdistettynä alan vahvaan eettiseen perustaan haastavat lähijohtajia työssään. Haastatteluista on nähtävissä, että suuret säästöpainet tekevät lähijohtajien työstä erityisen paineistettua, ristiriitaista ja vaativaa.

#### 4.1.4 Hajautettu työyhteisö ja etäisyys

Aineistosta nousi esille, että monen lähijohtajan työlle ominaista oli työyhteisöjen hajautuminen useisiin eri toimipisteisiin ja paikkakunnille. Joillain haastatelluilla johtajilla

alaisia oli useissa eri toimipaikoissa, jotka saattoivat olla jopa eri kuntien alueilla. Eräs haastateltava kertoi fyysisen etäisyyden hankaloittavan arjen kohtaamista ja matalan kynnyksen tuen tarjoamista työntekijöille:

*“...mun kaikki alaiset, on erilaisissa paikoissa töissä, että ne ei oo kaikki tässä niiku lähellä, nii se tuottaa kans oman haasteensa, että niiku kaukaisin on tuolla X kaupungissa ja ja...”*

*(H4)*

Samainen haastateltava kuvasi tunnetta, joka syntyy siitä, ettei pysty olemaan riittävästi työntekijöidensä tukena:

*“Et ei voi nähdä samalla tavalla sitä ihmisen työsuoritusta, että siihen tulee tiettyjä viitteitä ja sillai saa niiku käsityksiä asioista, mutta sit ku konkreettisesti ei oo siellä paikan päällä ku ei oo siinä samassa työyhteisössä... Että sit mä oon kokenut, että välillä mä oon tuntenu sellasta syyllisyyttä siitä, että mä en oo pystynyt sit lähiesimiestehtävää hoitamaan niin hyvin*

*ku mä ajattelisin et sitä pitäis tehdä.” (H4)*

Vaikka monissa haastatteluissa mainittiin tiimien jakautuminen useille eri paikkakunnille ja työskentelyalueen olevan maantieteellisesti laaja, vain tämä yksi haastateltavista nosti fyysisen etäisyyden selkeästi esiin yhtenä työn haasteena. Lähijohtamisen olennaiseksi piirteeksi perinteisesti liitettyä läsnäoloa ja arjen vuorovaiktuusta saatettiin kaivata muidenkin lähijohtajien toimesta, mutta etäisyyttä ei kuitenkaan kaikissa vastauksissa koettu isoksi ongelmaksi.

## **4.2 Sosiaalityön lähijohtamisen mahdollisuudet**

Haastateltavat nostivat esiin haasteiden lisäksi myös useita erilaisia myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia, joita sosiaalityön lähijohtajan työ voi sisältää. Haastatteluissa korostuivat monet JD-R-mallin mukaiset voimavarat, kuten vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet, työyhteisön läheisyys ja tuki sekä asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys.

### **4.2.1 Vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittäminen**

Haastateltavien kertomuksista nousi erittäin vahvasti esiin kokemus siitä, että lähijohtajan tehtävä tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintaan, kehittää käytäntöjä sekä tukea asiakastyön laatua laajemmalla tasolla. Useat lähijohtajat kokivat voivansa toimia työn kehittämisen mahdollistajina niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin hyväksi.

Lähijohtaminen nähtiin vastuullisena ja tärkeänä tehtävänä sekä myös mahdollisuutena

vaikuttaa konkreettisesti työolosuhteisiin ja palveluiden laatuun, kuten esimerkiksi tästä aineisto-otteesta voidaan nähdä:

*“Mitä mahdollisuuksia...mä aattelen, et mahdollisuuksia on tietysti se, että.. mm...et kuitenkin lähiesimiehenä on mahdollisuus vaikuttaa. Ja lähiesimiehenä on mahdollisuus saada siis just se, et jos on vaan valmis taisteleen, niin on myös mahdollisuus saada jotakin aikaan.” (H1)*

Vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin myös välillisenä, jolloin johtaja ei itse toimi suoraan asiakastyössä, vaan tukee sosiaalityöntekijöitä heidän työssään. Näin eräs haastateltava koki vaikuttavansa moninkertaisesti useiden asiakkaiden tilanteisiin:

*“No silläläilla ku on toiminu myös sosiaalityöntekijänä tosi kauan, niin et on huomannu et tässä voi ehkä vielä enemmän vaikuttaa. Pystyy vaikuttaa paljon useamman asiakkaan asioihin, et pystyy tavallaan...mä niiku autan työntekijöitä auttamaan niitä asiakkaita.” (H6)*

Erityisesti rakenteellisen sosiaalityön näkökulmasta lähijohtajat kokivat, että heidän tehtävässään on mahdollista nostaa esiin työn kautta havaittuja yhteiskunnallisia epäkohtia ja kehittämisen tarpeita, minkä tämä aineisto-ote havainnollistaa:

*“...no mä aattelen, että tässä vaikutetaan siihen niiku asiakastyöhön viime kädessä, mitä tehdään tän meidän palvelun kohderyhmän kanssa. Eli nyt niiku avainasemassa siinä, että myös niiku se rakenteellisen sosiaalityön näkökulmasta löytää niitä keskeisiä asioita. Ja toisaalt sit niiku kehittämällä sitä, niiku...niit just sitä niiku..miten sitä työtä tehään. Pääsee vaikuttaa siihen.” (H3)*

Aineiston perusteella lähijohtajat kokevat työnsä tarjoavan merkittäviä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin siis JD-R-mallin mukaisena voimavarana, joka kannattelee työssä ja tuo siihen mielekkyyttä.

#### 4.2.2 Työyhteisön läheisyys ja tuki

Haastatteluissa korostui lähijohtajien kokemus siitä, että työyhteisön läheisyys ja arjessa tapahtuva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ovat työn keskeisiä voimavaroja. Lähijohtajat kuvailivat, miten tärkeää on olla läsnä työyhteisössä, rakentaa luottamuksellisia suhteita alaisiin ja toimia osana yhteistä arkea työntekijöiden rinnalla. Läheinen ja avoin vuorovaikutus nähtiin merkityksellisenä, kuten seuraavassa aineisto-otteessa ilmenee:

*“No siis musta se liittyy nimenomaan siihen niiku ku oon kuitenkin niin lähellä sitä työntekijäjoukkoo, nii sitten ainakin mä koen et mulla on ainakin hyvät ja luottamukselliset suhteet niiku koko porukkaan. Ja sillä tavalla läheiset, että pystytään keskusteleen hyvin niiku tavallaan sillai välittömästi ja...sopii asioista hyvinkin sillai niiku matalalla profiililla ja se on semmonen vahvuuskin, että on aika joustava se suhde niihin työntekijöihin.” (H5)*

Kokemus yhteisestä tekemisestä ja yhteisöllisyydestä oli myös keskeinen voimavara lähijohtajien työssä. Aineiston perusteella lähijohtajat arvostivat sitä, että heillä oli selkeä rooli osana tiimiä ja että he saivat toimia lähellä sekä työntekijöitä että asiakkaita, kuten eräs haastateltava totesi:

*“...tässä on kaikista parhainta se et on ne omat työntekijät siinä ja se oma tiimi. Ja tehdään yhdessä ja ollaan kuitenkin sitte lähellä asiakkaitakin, niin se on ollu mulle mielekästä.” (H2)*

Aineistosta on havaittavissa, että työyhteisön läheisyys, luottamukselliset suhteet ja arjen vuorovaikutus koettiin keskeisinä työn voimavaroina. Työyhteisön läheisyyden ja keskinäisen luottamuksen voidaan nähdä olevan JD-R-mallin mukainen työn voimavara, joka tukee lähijohtajien jaksamista ja suojaa kuormitustekijöiden vaikutuksilta.

#### 4.2.3 Asiantuntijuuden ja henkilöstön johtamisen mielekkyys

Aineistosta nousi esiin, että lähijohtajat kokivat myös mahdollisuuden tukea työntekijöidensä ammatillista kehitystä tärkeänä ja palkitsevana osana työtään. Johtamistyössä pidettiin mielekkäänä sitä, että sai olla mukana seuraamassa työntekijöiden kasvua ja sitoutumista työhön, kuten seuraavista aineisto-otteista ilmenee:

*“Ja sitte kyllä mä tykkään sitten myöskin tämmösestä niiku mikä liittyy työntekijöihin, niin heidän kanssaan tämmöstä kehityskeskusteluista ja semmosista sen työn tukemisesta ja...et joo. Ne on mahdollisuuksia ja on hienoa, jos näkee niiku, myöskin asiakkaissa näkee, niin ihan samanlailla työntekijöissä näkee sitä, että ihminen kasvaa ammatillisesti.” (H4)*

*“No sehän on ihan valtavan ihana joukko ihmisiä, sosiaalityöntekijät. Että rautaisia ammattilaisia, suurin osa on erittäin työhönsä sitoutuneita, motivoituneita, niiku on kutsumusammateissa. Ja tekee niiku koko sydämellensä. Että ohan se niiku mahtavaa olla sellasten ihmisten esimiehenä, joille se työ on niin merkityksellinen ja tärkeä.” (H7)*

Yllä olevien aineisto-otteiden kautta piirtyy kuva johtamisesta, jossa inhimillinen kohtaaminen, arvostava vuorovaikutus ja työn merkityksellisyys ovat vahvasti läsnä. Nämä

elementit eivät ole vain johtamisen välineitä, vaan myös JD-R-mallin mukaisiksi työn voimavaroiksi luokiteltavissa olevia tekijöitä. Eräs haastateltava kuvasi innostustaan strategiseen johtamiseen, johon henkilöstöjohtaminen sisältyy olennaisesti:

*“Mua itteeni viehättää eniten siinä lähijohtajan tehtävässä, se semmonen strateginen johtaminen. Se, miten me voidaan niiku työtä organisoimalla niiku keventää sitä kuormaa, saada asiakkaille parempia palveluita...” (H7)*

Samainen lähijohtaja korosti mahdollisuuttaan toimia vaikuttavasti arjen tasolla, esimerkiksi jakamalla tehtäviä tarkoituksenmukaisesti alaisilleen ja sovittamalla työnkuvia työntekijöiden yksilöllisiin vahvuuksiin ja elämäntilanteisiin sopiviksi:

*”Se että löytää niiku kaikille työntekijöille heille parhaiten istuvat työroolit, niin se on mun mielestä kaikkein helmeä siinä. Ja ku aattelee, et ihmisillä on eri työuran vaiheissa, niin miten voi tukea heitä niiku siinä. Lähellä eläkeikää, nuoria innoikkaita, antaa niiku mahdollisuuksia, että mä tykkäsin siitä semmosesta henkilöjohtamisesta ja organisoinnista sen työn sisällön puitteissa. Et se on ehkä se mun mielestä ykkösasia siinä mulle.” (H7)*

Nämä aineisto-otteet osoittavat, että mielekäs henkilöstöjohtaminen ja strateginen vaikuttaminen voivat toimia työn voimavaroina, jotka voivat osaltaan lisätä motivaatiota ja työn merkityksellisyyden kokemusta JD-R-mallin mukaisesti. Lähijohtajat kuvasivat aineistossa henkilöstön tukemista, ammatillisen kasvun seuraamista ja työn organisointia erityisen mielekkäinä työn osa-alueina, jotka vahvistavat heidän rooliaan asiantuntijoina ja esihenkilöinä.

Tässä luvussa esitellyt tulokset tarjoavat kokonaiskuvan sosiaalityön lähijohtajien kokemista työn vaatimuksista ja voimavaroista JD-R-mallin viitekehyksessä. Tulosten perusteella lähijohtajien työssä esiintyy niin vaatimustekijöitä kuin voimavaratekijöitäkin. Haastatteluissa toistuvasti esiin nousseita vaatimuksia olivat esimerkiksi resurssien niukkuus ja roolien väliin jääminen, kun taas voimavaroja edustivat muun muassa työyhteisön läheisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Nämä teemat nousivat toistuvasti esiin haastatteluissa, mikä vahvisti niiden merkittävyyttä analyysissä. Seuraavassa luvussa tarkastelen näitä tuloksia syvällisemmin suhteessa aiempaan tutkimukseen ja pohdin niiden laajempaa merkitystä tutkimuskysymysten näkökulmasta, sekä tarkastelen tämän tutkielman vahvuuksia ja rajoituksia ja nostan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 5 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut sosiaalityön lähijohtajien kokemuksia heidän työnsä vaatimuksista ja voimavaroista. Tavoitteeni oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisina lähijohtajat itse hahmottavat työnsä haasteet ja mahdollisuudet ja miten nämä ilmenevät heidän arjessaan.

Tutkielman analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä ja tulosten tulkinnassa kehyksenä toimi JD-R-malli (Demerouti ym. 2001), jonka mukaan työn hallittavuus ja työhyvinvointi riippuvat pitkälti siitä, miten voimavarat kykenevät kompensoimaan työn vaatimuksia (Hakanen ym. 2005, 485; Bakker & Demerouti 2007, 315). Siksi on tärkeää tunnistaa molempia ulottuvuuksia. Vastaan tässä luvussa tutkimuskysymyksiini, jotka ovat *1. Millaisia työn haasteita ja vaatimuksia sosiaalityön lähijohtajat kokevat työssään esiintyvän?* sekä *2. Millaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia sosiaalityön lähijohtajat tunnistavat omassa työssään?*

Tutkielmani päätuloksena voidaan todeta, että sosiaalityön lähijohtajien työssä esiintyy sekä vaatimustekijöitä että voimavaratekijöitä, minkä vuoksi heidän työnsä on sekä vaativaa että merkityksellistä. Lähijohtajien kokemat työn haasteet liittyivät erityisesti organisatoriseen kaksoisrooliin hallinnon ja työn arjen välissä, laajaan vastuualueeseen, resurssien niukkuuteen sekä työyhteisön hajautumiseen eri toimipisteille. Tutkielmani tulosten perusteella lähijohtajat kokivat usein joutuvansa tasapainoilemaan taloudellisten ja eettisten vaatimusten välillä. Toisaalta työssä tunnistettiin myös monia mahdollisuuksia ja voimavaroja. Selkeimmin tuloksista esiin nousseita voimavaratekijöitä olivat mahdollisuus vaikuttaa, työyhteisön läheisyys sekä henkilöstöjohtamisen mielekkyys.

Tulosten mukaan keskeisimmäksi haasteeksi noussut kokemus työskentelystä hallinnon ja arjen työn väliin asettuvassa kaksoisroolissa on hyvin linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 54) osoittivat tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveystalouden lähijohtajat kokivat oman työnsä usein haasteelliseksi ja jopa yksinäiseksi, sillä heidän odotettiin toimivan organisaation edustajina, mutta myös työntekijöiden tukijoina ja puolestapuhujina.

Tutkielmani tuloksissa ilmennyt havainto lähijohtajien kokemasta kaksoisroolista on yhdenmukainen Niirasen (1994, 193) esiin nostaman *kaksoiskriisin* käsitteen kanssa, jonka mukaan sosiaalijohtajat joutuvat samanaikaisesti puolustamaan omaa organisaatiotaan ja sen asiakkaita, omia työntekijöitään sekä vastaamaan ulkoiseen kritiikkiin. Tutkielmani tulokset

osoittavat, että lähijohtajat kokevat olevansa niin sanotusti kahden tulen välissä tilanteessa, jossa heiltä odotetaan sitoutumista organisaation linjauksiin samalla kun heidän tulisi turvata työntekijöiden ja asiakkaiden etu ristiriitaisten vaatimusten keskellä.

Tutkielmani tulokset tukevat myös Sinkkosen ja Laulaisen (2010) havaintoja siitä, että sosiaalialan johtamistyöhön sisältyy usein eettisiä ristiriitoja, joihin ei ole aina selvää ratkaisua. Haastateltujen lähijohtajien kuvaama tasapainottelu taloudellisten tavoitteiden ja sosiaalityön arvojen välillä näyttäytyy vastaavana eettisenä jännitteenä kuin Sinkkosen ja Laulaisen (2010, 229) tutkimuksessa esiin tuotu ristiriita resurssien puutteen ja asiakkaiden edun välillä. Lähijohtajien kokemus kaksoisroolista korostaa tarvetta arvotietoisuuteen ja vahvaan eettiseen harkintakykyyn.

Työn voimavarojen osalta tutkielmani tuloksissa korostui erityisesti vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet, asiantuntijuuden ja henkilöstön johtaminen sekä läheinen suhde työntekijöihin. Tämä havainto on samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa, joissa on tunnistettu työn merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden ja työntekijöiden hyvinvoinnin olevan keskeisiä motivoivia tekijöitä lähijohtajille (esim. Niiranen 1994, 190; Reikko ym. 2010, 54). Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että sosiaalialan johtajien työssä painottuu usein vaikuttamistyön lisäksi yhteisöllisyys ja asiantuntijuuden johtaminen (Niiranen 1994, 190–191). Nämä piirteet nousivat vahvasti esille myös tämän tutkielman tuloksissa.

Tulokset kytkeytyvät työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (JD-R-malli) siinä mielessä, että haastateltavien lähijohtajien kokemat kuormitustekijät kuten kiire, vastuu ja ristiriitaiset odotukset näyttäytyvät selkeinä työn vaatimuksina. Samanaikaisesti työn voimavaroiksi tunnistetut tekijät kuten vaikuttamismahdollisuudet, oman tiimin läheisyys ja työn merkityksellisyys saattoivat toimia eräänlaisina työn vaatimuksilta suojaavina tekijöinä, joiden on todettu voivan vahvistaa työssä pysymistä ja motivaatiota sekä lieventää työn vaatimusten aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia (Hakanen ym. 2005, 485).

Tutkielman tulosten voidaan nähdä viittaavan siihen, että sosiaalityön lähijohtajien työn arki sisältää eräänlaista jatkuvaa jännitteisyyttä. Kaksoisroolin kuormittavuus voi selittyä erityisesti sillä, että kahdesta suunnasta tulevat vaatimukset eivät aina kohtaa, mikä voi osaltaan aiheuttaa eettistä stressiä, hallinnan tunteen heikkenemistä ja epävarmuutta omassa työssä. Tämä selittäisi myös sen, miksi voimavaroiksi nousseet ennen kaikkea työyhteisöön ja vaikuttamiseen liittyvät tekijät tuovat työhön merkityksellisyyttä ja hallittavuutta tilanteissa, joissa ulkoapäin tulevat ristipaineet ovat suuret.

Yksi mahdollinen selitys työn vaativuudelle on julkisen sektorin toimintaympäristön jatkuva muutostila, jossa korostuvat vuodesta toiseen säästöpainet ja suuret rakenteelliset uudistukset (Reikko ym. 2010, 40–41). Tällaisessa kontekstissa lähijohtajat joutuvat sopeutumaan ristiriitaisiin vaatimuksiin, mikä voi vahvistaa kokemusta kuormituksesta. Samalla työn inhimilliset ja sisällölliset puolet, kuten mahdollisuus tukea henkilöstöä ja kehittää työtä, nousevat entistä merkityksellisemmiksi. Ne antavat lähijohtajalle kokemuksen siitä, että työssä voi vaikuttaa ja tehdä jotain hyvää. Nämä löydökset tukevat JD-R-mallin keskeistä ajatusta siitä, että työn voimavaratekijät voivat suojata vaatimusten haitallisilta vaikutuksilta (Hakanen ym. 2005, 485; Bakker & Demerouti 2007, 315).

Tutkielmani tulokset voidaan nähdä myös osittain seurauksina julkisella sektorilla vaikuttavasta tehokkuuden ja tuloksellisuuden korostamisesta, joka on tyypillistä New Public Management -ajattelulle. Vaikka lähijohtajat eivät suoraan maininneet NPM:ää, sen ilmiöitä kuten säästöpainetta, hallintotyön lisääntymistä ja tehokkuusvaatimuksia, on nähtävissä lähijohtajien kokemuksista. NPM:n periaatteet voivat osaltaan selittää, miksi lähijohtajat joutuvat toimimaan samanaikaisesti sekä hallinnollisessa roolissa että asiantuntijaroolissa ja miksi he kuvaavat työssään esiintyvää jännitteisyyttä ja hallinnan tunteen heikkenemistä.

Tämän tutkielman vahvuutena voidaan pitää sitä, että se antaa äänen sosiaalityön lähijohtajille, joiden kokemuksia on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Tutkielmani tulokset toivat esiin useita erilaisia tekijöitä lähijohtajien työssä, ja teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollisti niiden jäsentämisen selkeisiin kategorioihin. Tutkielman toinen vahvuus on tulosten yhteneväisyys aiemman tutkimustiedon kanssa, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta.

On kuitenkin olennaista huomioda, että tässä luvussa esitetyt tulokset perustuvat täysin omaan tulkintaani aineistosta. Vaikka analyysin pohjana on käytetty JD-R-mallin teoreettista perustaa, aineiston merkitysten ymmärtäminen ja kategorioiden muodostaminen on ollut tulkinnallinen prosessi. Tulokset eivät ole siis objektiivinen totuus aineistosta, vaan ne rakentuvat niistä painotuksista ja valinnoista, joita tutkijana olen tehnyt analyysin eri vaiheissa. Tämän tulkinnallisuuden sekä myös aineiston rajallisen määrän vuoksi korostan, että tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää kaikkiin sosiaalialan lähijohtajiin kaikissa organisaatioissa.

Tutkielmani rajoituksena voidaan nähdä aineiston rajallinen määrä ja sen kontekstisidonnaisuus, sillä kyse on kuitenkin vain seitsemän henkilön kokemuksista tietyssä

ajassa ja paikassa. Laajempi tai eri alueilla tehty tutkimus voisi tuottaa erilaisia näkökulmia. Lisäksi aineisto on kerätty ennen laajaa hyvinvointialueuudistusta. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023, ja jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia, miten uudistus on mahdollisesti vaikuttanut sosiaalityön lähijohtajien kokemuksiin.

Tutkielmani tulosten perusteella sosiaalityön lähijohtajien työ on siis samanaikaisesti rakenteellisesti kuormittavaa ja sisällöllisesti palkitsevaa. Näin ollen heidän oma työhyvinvointinsa ja motivaationsa muodostuu jatkuvassa tasapainottelussa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Organisaatioiden kannalta tulokset korostavat tarvetta tunnistaa lähijohtajien roolin erityispiirteet ja tukea heidän mahdollisuuksiaan toimia sekä hallinnollisina johtajina että arjen asiantuntijoina.

Tutkielmani tulokset kertovat tarpeesta kehittää sosiaalityön johtamisen rakenteita niin, että he voivat jatkossakin toimia rooleissaan siten, että sekä työntekijät että asiakkaat saavat tarvitsemaansa tukea. Tämä tarve on erityisen ajankohtainen nyt, kun vielä tuoreen hyvinvointialueuudistuksen jälkeinen tilanne on monin paikoin yhä vakiintumaton ja samanaikaisesti sosiaali- ja terveysalalla kohdataan kiristyviä säästöpaineita (ks. esim. YLE 12.1.2025; YLE 25.4.2025). Nämä rakenteelliset muutokset ja resurssien niukkeneminen voivat lisätä lähijohtamisen kuormittavuutta ja korostaa lähijohtajien roolia ristipaineiden hallitsijoina. Lähijohtajien tukeminen ei ainoastaan edistä heidän jaksamistaan, vaan vahvistaa koko sosiaalityön laatua ja vaikuttavuutta.

## Lähteet

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., A. B. Bakker & E. Demerouti (2005). ”How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources.” *European Journal of Oral Sciences* 113:6, 479–487.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224–241.  
<https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hoffrén, M., Syvänen, S., & Laulainen, S. (2019). Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus*, 15(1).
- Hyyryläinen, E., Lehto, K., & Pekkola, E. (2018). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tulevat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta. Teoksessa *Governance III: Hallintaa ja yhteistyötä*. Hallintotieteiden valintakoeteos. Tampereen yliopisto ja Vaasan yliopisto.
- Jokela, J., & Saarinen, M. (2016.) Esipuhe. Teoksessa *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.
- Juhila, K. (2021a). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Luettu 29.10.2025.

- Juhila, K. (2021b). Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/> Luettu 6.11.2025.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management: an introduction*. Routledge
- Lehtonen, O.-P., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.
- Luoto, I., Mäntylä, N., Perttola, L. & Siikavirta, K. (2018). Julkisen hallintotoiminnan oikeudelliset erityispiirteet. Teoksessa *Governance III: Hallintaa ja yhteistyötä*. Hallintotieteiden valintakoeteos. Tampereen yliopisto ja Vaasan yliopisto.
- Niiranen, V. (1994). *Sosiaalityön moniulotteinen johtajuus: tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina = The multidimensional management of social services: a study of management work, manager types and free commune experiment as the reform of social services*. Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Niiranen, V. (2004). Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus*, 12(2), 226–233.
- Pakarinen, T., & Kananoja, A. (2017). Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.), *Sosiaalityön käsikirja* (4. uud. laitos, s. 471–484). Tallinna.
- Pekkarinen, E. (2010). *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.  
<https://www.julkari.fi/handle/10024/80260>
- Raffel, J. A., Leisink, P., & Middlebrooks, A. E. (2009). Introduction. In *Public Sector Leadership*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449343.00008>

- Reikko, K., Salonen, K., Uusitalo, I., & Turun ammattikorkeakoulu. (2010). *Puun ja kuoren välissä: lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulu.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-128-4>
- Rinchen, K., Banham, V., & Pelden, S. (2025). Reflexive Researcher: Navigating Positionality While Interviewing Participants in a Close-Knit Community for a Deeper Exploration of Their Lived Experiences. *International Journal of Qualitative Methods*, 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251371471>
- Rousu, S., Elomaa-Krapu, M., & Metropolia Ammattikorkeakoulu, julkaisija. (2021). *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. Metropolia Ammattikorkeakoulu.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4>
- Rousu, S. (2021). Mitä johtaminen on? Teoksessa *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*. Edita.
- Seeck, H., & Gaudeamus oy, kustantaja. (2021). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin* (6. painos.). Gaudeamus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-734-8>
- Sinkkonen, M., & Laulainen, S. (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 18(3), 225–242.  
<https://journal.fi/janus/article/view/50570>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). Soteuudistus. <https://stm.fi/soteuudistus> Luettu 14.12.2025.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). *Sosiaalityö*. <https://stm.fi/sosiaalityo>. Luettu 9.10.2025.
- Sosnet. *Sosiaalityön määritelmä*. Sosnet. <https://www.sosnet.fi/FI/Sosnet/Sosiaalityon-maaritelma>. Luettu 19.9.2025.
- Syväjärvi, A., & Pietiläinen, V. (2016). Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.

- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi, kustantaja. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-04-0011-8>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J., & Tampere University Press, kustantaja. (2011). *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V., & Lehto, J. (2007). *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa*. (Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut). KAKS.
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Luettu 29.10.2025.
- Väisänen, R. (2018). *Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä: Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- YLE Uutiset. (2025, 12. tammikuuta). *Soteuudistus muutti tilanteen pahemmaksi, sanoo sosiaalityön professori – näin hän muuttaisi nykyysteemiä*. Osoitteessa <https://yle.fi/a/74-20134791>.
- YLE Uutiset. (2025, 25. huhtikuuta). *Lakia sai rikkoo, jotta potilaat saavat hoitoa – näin linjaa tuore päätös*. Osoitteessa <https://yle.fi/a/74-20157982>.