

Törrönen Maritta ja Vornanen Riitta Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoimiselle

Globaali kilpailutalous koskettaa uudenaikaisina työnjaollisina kysymyksiä myös sosiaalialan organisaatioita ja on vahvistanut myös pohdintaa sosiaalityön johtajuudesta. Artikkelissa pohditaan sosiaalityön johtajuutta ihmisten johtamisen näkökulmasta. Sosiaalityön johtajuus on tiukasti kiinni arkipäivän realismissa, mutta käsitykset johtajuudesta ja organisaation luonteesta ovat ihmisten yhteisesti tuottamien konstruktioiden. Toivottomuus ja näköalattomuus lienevät syitä kuntien kriisiytyneeseen sosiaalityöntekijäpuolaan. Julkista valtaa edustavien organisaatioiden haasteena on tarjota työntekijöilleen hyvä työyhteisö ja riittävät edellytykset työn vaatimusten toteuttamiseen. Miten paljon voidaan organisaation sisältä käsin vaikuttaa toimintaan ja miten paljon ollaan ulkoapäin ohjautuvia? Artikkelissa tarjotaan mahdollisiksi toiminnan muutosmahdollisuuksiksi yhteistoiminnallista johtajuutta, kehittyvää yhteistyötä ja hyvinvoinnin tulevaisuusstrategian suunnittelua. Kiinnittämällä huomiota sosiaalityön johtamiseen ihmisten johtamisena edistetään sosiaalityöntekijöiden työviihtyvyyttä sekä parannetaan mahdollisuuksia toteuttaa työtään. Olennaista on se, miten sosiaalityön toimijat suunnittelevat, ohjaavat, johtavat ja toteuttavat hyvinvointipoliittikkaa muuttuvassa toimintaympäristössä yhteistyössä muiden sektorien toimijoiden kanssa.

Muutos ja sosiaalityön johtaminen

Yhteiskunnan siirtyminen jälkiteolliseen aikakauteen on haastanut organisaatiot muutokseen. Syväle ulottuva informaatioteknologinen kehitys ja sen mukanaan tuoma globaali kilpailutalous, joka ilmenee talouden, organisaatioiden ja jopa valtioiden verkostoitumisena, koskettaa kaikkia yhteiskunnan jäseniä työnjaollisina kysymyksiä. (Poikela 2002, 8-9.)

Uudenaikaisien työnjaollisten tapojen etsiminen näkyy sosiaalialan organisaatioissa ja myös sosiaalityön johtamiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota (ks. Sosiaalityön neuvotte-

lukunta 2003; myös Jokinen-Virta 2002 sosiaalihuollon johtamisesta). Sosiaalityön ja sosiaalitoimen johtamisesta on tehty Suomessa kaksi väitöskirjatutkimusta (Niiranen 1994; Aaltonen 1999) sekä tutkittu sosiaalityön asiantuntijuutta, johon johtajuus kytkeytyy (Mutka 1998).

Tässä artikkelissa tarkastelemme sosiaalityön johtamista yleisellä tasolla emmekä sido sitä tiukasti mihinkään olemassa olevaan organisaatioon tai hallinnollisiin tehtävänimikkeisiin. On vaikea puhua sosiaalityön johtamisesta ja hallinnoimisesta erillisenä ilmiönä, koska sosiaa-

lityötä tehdään monissa organisaatioissa ja sosiaalityö julkisen sektorin organisaatioissa on osa hyvinvointisektoria. (vrt. Mäntysaari 2000, 151). Sosiaalityön johtamisen liitämme lähinnä sosiaalityöntekijöiden työn johtamiseen, vaikka käytännössä esimerkiksi sosiaalihuollossa sekä johtavat virkamiehet että työntekijät saattavat edustaa eri ammattikuntia. Pidämme kuitenkin tärkeänä, että sosiaalityön toteuttamisen kannalta myös sosiaalityön johtamiseen kiinnitetään huomiota.

Artikkelissa pohditaan johtajuutta lähinnä ihmisten johtamisen näkökulmasta ja sitä mitä se merkitsee sosiaalityön johtamiselle. Johtajuus ymmärretään tässä artikkelissa muuttuvan yhteiskunnassa asetettujen ja ajassa vaihtuvien sosiaalityön toteuttamisen ehtojen ja vaateiden mukaan. Eri aikoina johtajilta odotetaan eri asioita ja tulkinnat hyvästä johtajuudesta vaihtelevat. Ihmisten johtaminen on sosiaalista vuorovaikutusta, johon liittyy olennaisesti ajattelun esiin tuominen puheen avulla, refleksiivisyys ja sosiaalinen tuki (ks. Tynjälä 1999, 164). Sosiaalinen vuorovaikutus on tässä artikkelissa tärkeä osa yhteistyötä ja se antaa mahdollisuudet dialogiin.

Sosiaalityö organisaationa ja sen metaforat

Elli Aaltonen (1997; 1999) on jakanut sosiaalitoimen johtamisen ideologiat kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe ajoittuu 1950-luvun alkupuolelta 1960-luvun puoliväliin. Tuolle ajalle tunnusomaista oli tayloristinen työskentely ja byrokraattinen työn organisointi, jossa työntekijöillä oli tiukat työnkuvat ja lautakunnilla oli paljon päätösvaltaa.

Toisessa vaiheessa, ajanjaksolla vuodesta 1966 vuoteen 1983, rakennettiin hyvinvointivaltiota. Sosiaalityöllä oli tässä työssä merkittävä rooli mutta organisaation rakenteet olivat varsin hierarkkisia ja jakaantuneita. Tällä jaksolla tapahtui kuitenkin merkittävä muutos johtamisessa kun ammatillinen johtaminen sai enemmän päätösvaltaa ja asemaa sosiaalihuollon organisaatioissa. (ks. Aaltonen 1997; 1999.)

Kolmas, vuodesta 1984 alkava vaihe, on merkinnyt hyvinvointivaltion uudelleen määrittelyä. Johtamiseen saatiin vaikutteita ulkomailta ja ammatillinen byrokraattisuus sai väistyä uuden tyyppisen julkisen sektorin johtajuuden tieltä. Yksi tämän uuden aallon ilmentymistä oli tulos-

johtaminen. (ks. Aaltonen 1997; 1999.) Mikko Mäntysaari (2000, 162) arvioi tulosjohtamisen suosion vähenneen 1990-luvun loppupuolella, jolloin muun muassa laatujohtamiseen alettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota julkisella sektorilla.

Erkki Torppa (2002, 55-56) puolestaan erottelee kolme erilaista sosiaalihuollon johtamisen linjaa, jotka sijoittuvat ajallisesti lähinnä Aaltosen jaottelun kolmanteen ideologiseen vaiheeseen. Torpan kuvaus on syntynyt käytännön johtajuuskokemusten pohjalta ja siinä näyttäytyy myös hiukan menneisyyden romantisoitua. Ensimmäisen linjauksen voi Torpan mukaan nähdä sosiaalihuollon perustehtävästä ja toimintaa ohjaavista laeista ja arvoista käsin, jolloin yhteisinä arvoina tulevat esiin tasa-arvo, yhteisvastuu ja oikeudenmukaisuus. Torpan kokemuksen mukaan tällainen toimintatapa oli sosiaalihuollossa tyypillinen johtajuus 1980-luvun lopulle saakka. Arvojohtaminen ei hänen mielestään ole ollut enää itsestään selvää 1990-luvun lamavuosien aikana eikä enää sen jälkeen. Toinen linjaus on viime vuosina vahvistunut kansalaisnäkökulma, jolloin johtamisen tavoitteena on edistää kansalaisten hyvinvointia ja työn oikeutus tulee suoraan kuntalaisilta niin veronmaksajina kuin asiakkaina. Kolmas, Torpan mielestä nykyään vallitsevin, linjaus on talousnäkökulma. Tässä kuntien perusturvajohtajat sidotaan ajattelemaan kunnan kokonaisuutta eikä sosiaalitoimen edistäminen tässä kontekstissa ole aina yksinkertaista. Suunnittelun aikajänteen lyheneminen on myös vaikeasti yhteen sovitettava sosiaalityön tai sosiaalihuollon kanssa, koska näissä on kysymys vuosien päähän ajoittuvista säästöistä tai laskuista (Torppa 2002, 56; Perho 2002, 106).

Torpan kuvaamat linjaukset tuovat esiin yhteiskunnallisen paradoksin: lyhytjänteinen talousnäkökulma jättää alleen niin arvo- kuin kansalaisnäkökulmat, jotka sosiaalityön kannalta olisivat vähintäänkin yhtä arvokkaita. Kun kunnissa ajetaan kunnan kokonaisuutta, on mitä ilmeisimmin kysymys arvoista ja poliittisista valinnoista, joiden mukaan tehdään priorisointeja. Siinä mielessä ei voida puhua arvottomasta ajasta. Voidaan myös ajatella, että arvonäkökulma ei ole hävinnyt, vaan toiminnassa korostettavat arvot ovat muuttuneet.

Morganin (1986) metaforiin perustuva tarkastelutapa auttaa osaltaan ymmärtämään sosi-

aalityön organisoinnin ja sen johtamiskulttuurin moniulotteisuutta sekä avaa Aaltosen sosiaalitoimen vaiheita ja Torpan sosiaalihuollon linjauksia. Aaltonen tarkastelee sosiaalitoimintaa ja Torppa taas sosiaalihuoltoa. Niillä saatetaan tarkoittaa sekä organisaatiota tai osaa sosiaalitoimen palvelujärjestelmästä. Kiinnostavaa on millaisia metaforia on mahdollista hahmottaa näiden tulkintojen pohjalta. Millaisia käsityksiä sosiaalitoimen tai -huollon organisaatiosta ne heijastelevat? Morgan (mts. 321-322) ottaa organisaatioiden analyysin pohjaksi lauseen:

"mikä tahansa realistinen lähestymistapa organisaatioiden analyysiin täytyy aloittaa premissistä, jonka mukaan organisaatiot voivat ilmentää monia asioita samaan aikaan".

Morgan osoittaa, kuinka monet perinteiset näkemykset organisaatioista perustuvat esimerkiksi mekanistisiin ja biologisiin malleihin (kuten funktionalistiset ja myös populaatioekologiset käsitykset organisaatioista). Vaihtoehtoiset näkemykset voivat auttaa löytämään uusia puolia organisaatioista ja uudenlaista tapaa ajatella. Organisaatioiden analyysi antaa mahdollisuuksia suunnitella organisaatioita enemmänkin kuin on luultu mahdolliseksi. Organisaation ongelmat löytyvät usein ajattelusta.

Morgan lähtee siitä, että organisaatiot ovat kompleksisia, moniselitteisiä ja paradoksaalisia. Tämä kompleksisuus yritetään usein ylittää olettamalla organisaatiot rationaalisiksi ilmiöiksi, joita ymmärretään niiden tavoitteiden ja tehtävien kautta. Hän kuvaa organisaatioita esittämällä metaforan koneeseen, kulttuuriin ja poliittiseen systeemiin. Aaltosen ja Torpan kuvaukset eivät sellaisenaan tai suoraan istu Morganin organisaatiometaforiin, mutta niiden kautta on mahdollista hahmottaa uudella tavalla sosiaalityön johtamiseen liittyviä vaikeuksia. Aaltosen ensimmäinen vaihe asettuu lähimmäksi konemetafora, kun taas toinen ja kolmas vaihe lähimmäksi poliittista systeemimetafora. Torpan linjauksista arvojohtamiselle on vaikea löytää yhtymäkohtia esitettyihin metaforiin, kun sen sijaan kansalaisuus- ja talousnäkökulmista voi löytää poliittisen systeemimetaforan ja pluralismin piirteitä.

Morgan (1986) määrittelee konemaisesti toimivan organisaation kulttuurimiljöönä, jossa on samanaikaisesti erilaisia arvoja, sosiaalisia käytäntöjä ja uskomuksia (esim. Schein 1987; Kinnunen

1990). Se voi syntyä, kasvaa ja kuolla. Mekaaninen näkemys organisaatiosta koneena ei ole täysin hävinnyt, esimerkiksi Taylorin, Fayolin ja Weberin oppeihin pohjautuvat käsitykset organisaatiosta elävät ja Morganin mukaan näkyvät hallinnon ja johtamisen perusongelmissa.

Kulttuurinen metafora auttaa tulkitsemaan uudella tavalla organisaation ja sen ympäristön suhteiden merkitystä ja luonnetta. Kulttuuria tarkastelemalla voidaan nähdä, miten organisaation tulisi käytännössä toimia päästäkseen tavoittelemansa suuntaan (Morgan 1986, 333-334.) Tieto ja suhteet ympäristöön muodostuvat organisaation kulttuurin pohjalta. Kilpaileva ilma- piiri ja kulttuuri johtavat helposti keskinäiseen kilpailuun. (Morgan 1986, 136-137.)

Morgan (1986, 185) esittelee myös metaforan, jossa organisaatioita käsitellään poliittisina systeemeinä. Tämä metafora suuntaa huomion ristiriitoihin ja valtapeleihin. Tämä metafora tulee lähelle pluralistista viitekehystä (ks. myös Alvesson 1987, 178-182). Siinä oletetaan, että kiinnostuksen kohteet, ristiriidat ja vallan lähteet ovat luonteeltaan pluralistisia ja että nämä muovaavat organisaatioiden elämää (Alvesson 1987, 178; Morgan 1986, 185; Eldridge & Crombie 1974, 164-181). Poliittista päätöksentekoa voidaan ymmärtää tarkastelemalla eturyhmien osallistumista päätöksentekoon. Eri ryhmät kilpailevat vaikutusmahdollisuuksista ja oletetaan, että lopputuloksena on tasapainotila. (Mattila 1993, 32-33.)

Sosiaalityössä toiminnan merkityksiä luovat yhteiskunnalliset tilanteet ja harjoitettu yhteiskuntapolitiikka seurauksineen. Ihmisten hyvinvointivajeet saattavat näyttäytyä edelleen samankaltaisina kuin aiempina vuosikymmeninä: köyhyys, työttömyys, koulutukselliset puutteet, heikkona terveys tai elinoloina (Kananoja 2002, 10). Kuntatasolla johtaminen muodostuu virkamies- ja poliittisesta johdosta, joten muutosten johtaminen tapahtuu näiden ryhmien yhteistyönä. Päätöksenteossa on otettava huomioon hyvin monenlaisten työntekijä- ja sidosryhmien näkemykset (kuntalaiset, järjestöt yms.). Yhteiskunnallinen vastuu on jaettu sektoreihin ja sosiaalihuolto on joutunut vastaamaan esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyden, ylivelkaantumisen ja asunnottomuuden seurauksista. Sosiaalityön johtajuus on siten tiukasti kiinni arkipäi-

vän realismissa, mutta käsitykset johtajuudesta ja organisaation luonteesta ovat ihmisten yhteisesti tuottamia konstruktioita. Siksi on mielenkiintoista pohtia miten ajattelumme saattaa sitoa meidät tiettyihin sosiaalityön johtajuuden ja ylipääntensä sosiaalityön toteuttamisen vaikeuksiin.

Morganin poliittinen systeemi –metafora elää vahvana sosiaalityön organisaatiosta käydyissä diskursseissa. Se on nähtävissä selittävä tekijänä sekä Aaltosen että Torpan 1980-luvulta alkaneessa kehityksen kuvauksissa. Poliittiset ristiriidat ja valtapelit näyttävät ja toistuvat sosiaalityön toteuttamisen ehtoja pohdittaessa. Esimerkiksi Kananoja (2002, 10; myös Torppa 2002, 59) kuvaa kuinka sektoreittain jaetut yhteiskunnalliset vastuut ja lainsäädännölliset, paikallisen politiikan, kiristyvän kuntatalouden, aktivoituvien kansalaisliikkeiden, asiakkaiden oikeusvaatimusten ja samanaikaisesti omat ammatillisen ja eettisen kehittymisen vaatimukset luovat ristiriitaisia ja haasteellisia paineita sosiaalityön johtamiseen. Myös Niiranen (2002, 37) korostaa, että palveluihin kohdistuu tuottavuus- ja taloudellisuusvaatimusten ohella odotuksia laadusta, joustavuudesta, asiakaslähtöisyydestä ja oikeasta kohdentumisesta.

Mattila (1993, 33-34) on tarkastellut pluralistisen näkökulman soveltamista julkisen vallan roolin kannalta, mitä hän pitää ongelmallisena. Mikäli oletetaan eturyhmien välisen kilpailun ja etujen sovittamisen vastaavan poliittisista päätöksistä, on mahdollista, ettei julkiselle vallalle jää mitään roolia tässä prosessissa. Ajallisesti varhaisin pluralistinen tulkinta on jättänyt julkisen vallan roolin huomiotta. Myöhemmin julkista valtaa on pidetty etujen harmonisijana ja pelisääntöjen valvojana. Lisäksi julkiselle vallalle on esitetty välittäjän roolin lisäksi oman edun ajamista.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa ohjauspolitiikka ja ohjauksen keinot ovat aikaan sidottuja ja muuttavat muotoaan. Aikaisemmin STM ja sen alainen sosiaalhallitus ohjasivat yksityiskohtaisesti julkisten palvelujen tuottamista. 1980-luvulta lähtien kunnat saivat enemmän toiminnallista vapautta mutta samalla myös vastuuta hyvinvointipolitiikan suunnitteluun ja toteutukseen. Valtio ohjaa edelleen hyvinvointipolitiikkaa mm. laatimalla sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelmia. Kuitenkin tavoite- ja toimintaohjelmien toteutuminen riippuu kuntien

ja kuntayhtymien paikallisista ratkaisuista ja ministeriöiden yhteistyöstä. Kuntien näkökulmasta valtio ei aina riittävästi huolehdi kuntien suoriutumisen edellytyksistä. Tilannetta ei myöskään helpota se, että vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sisällönohjauksesta on eri ministeriöllä kuin resurssiohjaus. (Oulasvirta ym. 2002, 18-19, 42-29, 106-107.)

Hyvinvointipolitiikassa tarvitaan suunnittelua ja ennakointia, jotka kuuluvat olennaisesti johtajuuden, erityisesti muutosjohtajuuden agendaan. Ketkä ovat aktiivisia vaihtoehtojen muotoilijoita ja miten valtakunnallisesti laaditut strategiat toteutetaan tai jätetään toteuttamatta kunnissa? Miten koko ohjausjärjestelmä toimii ja miten se tulisi organisoida tulevaisuudessa? Nämä kysymykset nivoutuvat paljolti siihen, miten työyhteisöissä kyetään käsittelemään sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön haasteita ja miten työtä johdetaan.

Yhteistoiminnallinen johtaminen

Realistiset tai poliittiseen systeemiinmetaforaan kiinnittyvät sosiaalityön johtamisen kuvaukset saattavat kertoa tilanteesta, jossa organisaation sisällä eri toimijat pelaavat toisiaan vastaan. Onko tällöin naivia tai epärealistista mieltä sitä, miten julkista valtaa edustavat organisaatiot voisivat tarjota työntekijöilleen hyvän työyhteisön ja riittävät edellytykset työlle esitettyjen vaatimusten toteuttamiseen? Sosiaalityön johtaminen ei ole ratkaisu kaikkiin sosiaalityön toteuttamisen vaikeuksiin, mutta laajemmin kuin vain yhden henkilöityneen johtajan johtajuutena ymmärrettynä, se on eräs niin sosiaalityön toiminnan kuin työolojen kehittämisen väline. Kun puhutaan johtajuudesta, eikä johtajasta, voidaan tarkoittaa johtamista laajemminkin esimerkiksi tiimijohtamisena tai verkostojohtamisena, jolloin vastuu johtamisesta jakautuu useiden henkilöiden tai ryhmien kesken. Esimerkiksi Binney ja Williams (1995) pitävät tällaista laajaa johtamista välttämättömänä edellytyksenä muutosprosessien onnistumiselle.

Jouko Lönnqvist (2002, 5) näkee, että johtajuuden tehtävänä on varmistaa ja vastata, että organisaation perustehtävän mukainen toiminta toteutuu tehokkaasti ja tasapuolisesti eri osapuolten hyväksi. Johtamisen avulla rakennetaan hänen mielestään mielekäs ja toimiva suhde or-

ganisaation ja sen toimintaympäristön välille. Ihmisten tarpeita, tavoitteita ja käyttäytymistä ymmärtämään pyrkivä ja motivoiva johtamistote, vaikuttaa ratkaisevasti organisaatioiden menestykseen.

Johtaminen on osa organisaation vuorovaikutussuhteita, joiden avulla tuetaan työntekijöiden inhimillisiä voimavaroja. Johtaminen on dialogia oman työyhteisön jäsenten kanssa. Dialogi kuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka laadulla on merkitystä muutoksissa, joita ihmisissä tapahtuu yhteistyön tuloksena (Puro & Matikainen 2000, 7).

Esimerkiksi Bennis (1993) on pitkään tutkinut johtajuutta yhdistäviä piirteitä. Hän pitää amerikkalaisten organisaatioiden johtamisen ongelmana sitä, ettei niissä kiinnitetä riittävästi huomiota oikeisiin asioihin vaan siihen, että asiat tehdään oikein. Ihmisiä ei kouluteta hyvään johtajuuteen ihmisten johtamisen-merkityksessä vaan tekniseen asioiden johtamiseen. Bennis pitää johtamisen keskeisinä kompetenssialueina luottamuksen, itsensä ja huomion johtamista. Luottamuksen johtaminen on sellaisen ilmapiirin rakentamista, joka luo edellytykset organisaation työntekijöiden keskinäiselle luottamukselle. Luottamuksen rakentaminen on keskeinen kaikissa organisaatioissa ja se liittyy jatkuvuuteen.

Johtajuuteen kuuluu myös oman toiminnan arviointi ja sen kehittäminen. Itsensä johtaminen tarkoittaa omien kykyjen tuntemista ja tehokasta mutta kriittistä käyttöä. Tämä Bennisin esittämä johtajuuden ominaisuus on hyvin lähellä Binneyn ja Williamsin (1995) sekä Kotterin (1996) johtajuudesta esittämiä näkemyksiä, joissa tarkastellaan myös omaa toimintaa ja ollaan valmiita muuttamaan sitä.

Johtaminen "leadership"-merkityksessä tarkoittaa prosesseja, jotka ensijaisesti luovat organisaatiota ja sopeuttavat niitä muuttuviin olosuhteisiin. Johtajan tehtävänä on hahmottaa, miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää, sitouttaa

ihmiset visioon ja inspiroida heitä toimimaan. Johtajuus tuottaa usein varsin voimakastakin muutosta tai lähestymistapoja asioihin. (Kotter 1996, 25; Kotter 1998.)

Olennaista edellä esitetyissä näkemyksissä on se, että johtajuudessa muutoksia ei edellytetä vain muilta organisaation jäseniltä vaan myös itseltä. Sosiaalityössä on perinteisesti tähdätty muutokseen ongelmallisissa elämäntilanteissa ja yhteiskunnallisten ongelmien ehkäisemiseen, lievittämiseen ja korjaamiseen rakenteellisella ja hyvinvointipoliittisella tasolla. On luontevaa ajatella, että sosiaalityössä muutostyönä pyritään toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, joka sisältää oman toiminnan ja myös johtajuuden arviointia.

Huomion johtamisella Bennis (1993; ks. myös Perho 2002, 105) tarkoittaa sitä, että kiinnitetään yhteisön jäsenten huomio organisaation toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Huomion johtaminen merkitsee kykyä vetää toisia puoleensa, kiehtoa toisia ajatuksillaan, vakuuttaa omalla visioltaan toiset yhteiseen toimintaan. Yhteistoiminnalliseen kommunikointiin liittyy sitoutuminen, joka viehättää ihmisiä.

Yhteistä visiota tavoitellaan yhteisen toiminnan avulla. Johtajuuteen kuuluu ohjata visiota kommunikoimalla muiden organisaation jäsenten kanssa. Bennisin mukaan tämä ei ole vain vision selittämistä vaan samalla sen luomista. Vision luominen liittyy toiseen keskeiseen johtajuuden pätevyysalueeseen kuten merkitysten johtamiseen. Mitä monimutkaisempi organisaatio on, sitä enemmän kaivataan selkeyttäviä merkityksiä. (Bennis 1993.)

Työyhteisön sisäiset suhteet – erilaisuuden hyväksyntä

Puro ja Matikainen (2000, 62) ovat erotelleet kehittyvän ja taantuvan yhteistyön piirteitä (taulukko 1). Kehittyvän ja taantuvan yhteistyön erittely yksinkertaistaa todellisuutta, mutta saattaa selkeyttää organisaation toiminnan ääripäitä.

Taulukko 1. Kehittyvän ja taantuvan yhteistyön piirteet

KEHITTYVÄ YHTEISTYÖ	TAANTUVA YHTEISTYÖ
Yhteisyyden kokemus	Muodolliset yhteiset päämäärät
Keskinäinen luottamus	Kilpailu, vastakkainolo
Toisilta oppiminen, avoimuus palautteelle, uusille näkökulmille ja itsensä kehittämiseksi	Itseriittoisuus, omahyväisyys
Tilaa monenlaisille käsityksille	Oikeassa olemisen tarve
Moniäänisyys, kaikkien yhtäläinen oikeus osallistua	Yksiaänisyys, vahva pyrkimys yksimielisyyteen, herruus
Vuoropuhelu Dialogi	Väittely Monologi
Yhteisestä hyvinvoinnista huolehtiminen Itselle ja yhdessä nauraminen	Toisten häpäiseminen, nolaaminen Ryppyotsaisuus
Kunnioittaminen ja arvostus	Oma virheettömyys: "Minähän sanoin."
Tärkeää, mikä on oikein	Tärkeää, kuka on oikeassa

Lähde: Puro, U. & Matikainen, J. (2000).

Kehittyvässä organisaatiossa on tärkeää yhteisyyden kokemus ja keskinäinen luottamus, jolloin toiminta on avointa uusille ja erilaisille näkökulmille ja itsensä kehittämiseksi. Vuorovaikutus on toisia kunnioittavaa ja arvostavaa vuoropuhelua, joka vähentää yksittäisten työntekijöiden kuorittumista (ks. Puro & Matikainen 2000, 21).

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu on ensiarvoista työyhteisön toimivuudelle ja sitoutumiselle yhteisiin päämääriin. Erityistä huomiota kiinnitetään kiusaamiseen ja syrjiviin asenteisiin, jotka nakertavat yhteisön sisäisiä rakenteita ja luottamusta. Lönnqvist (2002, 18) kuvaa osuvasti, kuinka

"... me olemme kokemuksellisesti maailman tärkein piste, josta käsin kaikkia muita asioita tarkastellaan".

Näin toistuvat arkikokemukset omasta työstä muodostavat jokaiselle työntekijälle perustulkinnan omasta organisaatiosta (mts. 14). Jokaisella organisaatiolla on konkreettisen ulkoisen hahmonsensa lisäksi myös yksilöllinen sisäinen hahmonsensa. Se koostuu omien havaintojen lisäksi niistä toiveista ja odotuksista sekä merkityksistä, joita kukin työntekijä omaan organisaatioonsa liittää. (Hyypä 2000; Lönnqvist 2002, 18).

Sosiaalityöntekijöiden jaksamista koskevat tutkimukset (esim. Viinamäki 1997; Niemelä & Härmäläinen 2001) viestivät siitä, että työ on vaa-

tavaa ja uuvuttavaa ja että osa työntekijöistä joutuu väkivallan kohteeksi (mm. Huoponen 1996; Nurminen 1999; Väisänen 1998; Pajo 1996; Härmäläinen 2000). Esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityössä tahdonvastaiset huostaanotot voivat johtaa vuosien mittaisiin oikeudellisiin prosesseihin, joissa sosiaalityöntekijällä on keskeinen rooli lapsen edun ajajana. Haasteena on se, miten työntekijöiden työsuojelun ja työnohjauksen ja yleensä työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kysymykset ratkaistaan.

Keskustelulla tuotetaan yhteisymmärrystä ja sosiaalista järjestystä, johon sisältyy myös erimielisyyden ilmaisemista ja erilaisten mielipiteiden hyväksymistä (Puro & Matikainen 2000, 20). Huonosti kommunikoiva työyhteisö jättää runsaasti tilaa yksilöllisille tulkinnoille ja ylläpitää ristiriitaisia näkemyksiä, jolloin sulkeutuneisuus altistaa patologiselle kehitykselle. Avoimuus taas antaa tilaa luontaiselle tervehtymiselle (Lönnqvistin 2002, 18):

"Avoimuus ei merkitse välttämättä yhdenmukaistamista vaan ensijaisesti rohkeutta kohdata organisaatiossa oleva erilaisuus".

Erilaisuuden hyväksyminen ja sen hyödyntäminen työyhteisössä edellyttää juuri riittävän yhtenäistä kokonaisnäkemystä organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta, johon työyhteisön jäsenet sitoutuvat (mts. 18-19). Morganin (1986, 190)

mukaan pluralistinen johtajuus hyväksyy sen, että organisaation jäsenillä on erilaisia näkemyksiä, tavoitteita ja tehtäviä. Johtamisen kautta tasapainotetaan ja koordinoidaan organisaation jäsenen intressejä siten, että jäsenet voivat työskennellä yhdessä ja pyrkiä organisaation tavoitteisiin (myös Burrell & Morgan 1985, 202-205).

Vuorovaikutussuhteisiin sisältyy persoonallista vaihtelua ja henkilökemioiden yhteensopivuutta. Johtajuuteen kuuluu vastuu työyhteisön sisäisten rakenteiden ja prosessien jatkuvasta kehittämisestä. (Lönqvist 2002, 5.) Työntekijöiden motivointi ja kannustus ovat tärkeitä johtamisen välineitä.

Vuoropuhelu mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiintulon, jolloin keskustelusta syntyy kaksi- tai moniääninen vastakohdaksi yksinpuhelulle, monologille (Puro & Matikainen 2000, 9). Ristiriidat ovat tärkeä uudistumisen lähde ja ne voivat rohkaista eri osapuolia etsimään yhteisiä ratkaisuja. Ristiriitojen hallinnassa voidaan soveltaa erilaisia tyylejä kuten välttäminen, kilpailu, kompromissi, sopeutuminen ja yhteistyö. (Morgan 1986, 190-195.)

Johtamisprosessi

Hyvän johtajuuden keskeisinä tunnuspiirteinä Lönqvist (2002, 12) pitää yleisiä johtamistaitoja, omaan toimialaan liittyvää ammatillista osaamista sekä kykyä ymmärtää ja johtaa muita asiantuntijoita. Johtamisen kokonaisuus syntyy tällöin ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen tasapainoisesta hoitamisesta. (Mts. 13.) Johtamisprosessiin punoutuvat niin ihmiset, pidemmän aikavälin toiminta sekä päivittäiset juoksevat asiat. Torppa (2002, 57-58) lähtee siitä, että sosiaalihuollon johtajuuteen totutusti liitetään substanssiosaaminen, alan koulutus, arvopohja ja sosiaalihuoltojärjestelmän tuntemus. Johtajuuteen ei hänen mukaansa välttämättä kuulu asiakastyön osaaminen, mikä ei ole itsestäänselvyys sosiaalityöntekijöiden keskuudessa.

Organisaatioiden muutoksen tai kehityksen johtaminen on yhtä lailla psykologinen kuin tekniikin prosessi ja jokaisen muutoksen ajoitus on tärkeää. Ajoitus vaikuttaa siihen, hyväksytäänkö muutokset vai ei. (Gilmore 1989, 229.) Muutoksessa ei voida kiinnittää huomiota vain teknisiin toimenpiteisiin ja jättää organisaatiokulttuuria ja psykologisia prosesseja huomiotta.

Tichy ja Devanna (1990, 81-85) käyttävät käsitettä "transformational leadership", jota on suomeksi kutsuttu muun muassa muutosjohtajuudeksi tai syväsuuntautuneeksi oppimiseksi (ks. esim. Ropo 1989; Nissinen 1998). Tichy ja Devanna ovat jatkaneet käsitteen kehittelyä Burns'n teoksen Leadership (1978) pohjalta. Muutosjohtajuudesta käytämme tässä artikkelissa käsitettä ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen avulla muodostetaan kuva asioista, jotka täytyy toteuttaa muutoksen aikaansaamiseksi. Muutosta ei voida toteuttaa summittaisesti. Toinen piirre koskee odotuksia, joita muutokseen ladataan. Johtajuudessa ei etsitä helppoja ja nopeita ratkaisuja eikä ylläpidä epärealistisia odotuksia muutoksen suhteen. Organisaation muutosvalmiuden osalta Tichy ja Devanna viittaavat itseään uudistavaan organisaatioon, jossa kontrolli on itsekontrollia ja jossa sallitaan myös virheitä. Riskien ottaminen on sallittua ja innovaatioihin rohkaistaan. Päätöksenteossa ovat rationaalisten elementtien ohella mukana myös luovuus, arvot ja intuitio.

Johtajuus vaikuttaa organisaation valtaistumiseen, joka näkyy läpi koko organisaation. Johtajuuden vaikutukset näkyvät parhaimmillaan siinä, että henkilöstö kokee itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi. Hyvä johtajuus arvostaa oppimista eikä epäonnistuminen ole katastrofi. Virheet voivat opettaa, mitä tulee tehdä seuraavaksi. Johtajuuden kautta voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, että ihmiset kokevat olevansa osa yhteisöä. Johtajuus ihmisten johtamisen -merkityksessä johtaa tiimityöhön ja keskinäiseen yhteyteen. Johtajuudella voidaan myös vaikuttaa siihen, että ihmiset kokevat työnsä jännittäväksi, kiehtovaksi ja haastavaksi. (Bennis 1993, 84-85.)

Tichy ja Devanna (1990) kuvaavat ihmisten johtamisen roolia draaman protagonistina, jonka avulla ohjataan muutosprosessia. Organisaatioita haastavat ympäristön epävarmuuteen ja sen hallintaan liittyvät kysymykset tai paradoksit, jotka luovat jännitteitä muutosprosessiin, "muutosdraamaan". Nämä paradoksit sisältävät muutoksen ja stabiiliuden (myös Pettingrew ym. 1992), hyväksymisen ja kieltämisen, toivon ja pelon elementtejä.

Tichyn ja Devannan (1990) mukaan organisaation olisi löydettävä sopiva tasapaino muutoksen jälkeen. Erityisesti jos muutokset ovat olleet voimakkaita, tulee organisaation löytää

ja vakiinnuttaa uudet rakenteet ja toimintatavat osaksi uudistuvaa organisaatiokulttuuria. Kieltäminen ja hyväksyminen voi ilmetä todellisuuden kieltämisenä ja tosiasioiden piilotteluna, jolloin muutosdraama kääntyy väistämättä tragediaksi.

Ihmisten johtamisen vaatimuksia ja vaikeuksia

Ihmisten johtaminen on erilaisten muutosten työstämistä. Ihmisten muutosvastarintaa on käsitelty paljonkin organisaatioiden muutosta koskevassa kirjallisuudessa (esim. Taskinen ym. 1995). Esimerkiksi Grude ja Turner (1996, 3) painottavat sitä, että muutoksissa olisi erityisen herkästi otettava huomioon niiden ihmisten reaktiot, jotka osallistuvat muutosprosessiin. Tämä sisältää ajatuksen ihmisestä, joka nähdään jatkuvasti persoonallisesti ja ammatillisesti kehittyvänä olentona (ks. Poikela & Nummenmaa 2002, 34).

Jatkuvuus merkitsee turvallisuutta, ennakoivaa mahdollisuutta sekä riskien minimointia, joihin pyritään erilaisten rutiinien avulla. Rutiinit eivät vain vähennä epävarmuutta vaan säästävät energiaa ja tekevät arjesta sujuvan (ks. Giddens 1995, 142; 106-108). Toimijoiden ei tarvitse pohdiskella jatkuvasti avoimia vaihtoehtoja, vaan suhteellisen pysyvistä toiminnasta muodostuu ulkopuolisille luotettava kuva. (Ilmonen 1998, 96-98.) Kun lähtökohtana on toisaalta se, että ihmiset vastustavat muutoksia mutta yhtäältä se, että muutos on jatkuvaa (esim. Rosen 1997), voidaan puhua myös "normaalista muutoksesta". Ihmiset eivät aina edes huomaa muutosta. Silloin kun muutos tulee tietoisuuteen, voi ilmetä muutosvastarintaa. Mikäli ihmiset voivat osallistua muutosprosessiin ja kokea että voivat omalla panoksellaan ja ideoillaan vaikuttaa muutokseen, he toimivat muutoksen edistämiseksi. Kuitenkin mikä tahansa muutosprosessi huolimatta siitä, onko kyse isosta vai pienestä muutoksesta, voi muodostua muutosvastarinnan kohteeksi.

Muutosvastarinnan kannalta oleelliseksi tekijäksi johtamisessa muodostuu se, miten muutoksesta on valmistauduttu kommunikoidaan ja miten oletetaan ihmisten reagoivan muutokseen (Grude & Turner 1996). Mikäli muutos merkitsee esimerkiksi uudelleen organisoitumista, voimakkaita hallinnollisia muutoksia tai maantieteellisen sijainnin muutosta, ei muutosta hallita pelkällä informaatiolla. Grude ja Turner (1996) vertaa-

vat tällaisia isoja muutoksia työoloissa yksilön kokemaan kriisiin esimerkiksi vakavan sairauden kohdatessa. Kun vielä ymmärretään yksilöllisiä reagoimistapoja, on organisaatiossa mahdollisuus kohdella ihmisiä yksilöllisesti ja auttaa heitä muutoksen käsittelyssä jatkuvan arvioinnin ja keskustelujen avulla.

Grude ja Turner pitävät muutosvastarinnan käsittelyä tärkeänä juuri sillä perusteella, että suuret muutokset epäonnistuvat usein nimenomaan inhimillisten eivätkä niinkään teknologisten ongelmien vuoksi (vrt. Kotter 1998). Jos ihmiset kadottavat tavoitteensa ja motivaationsa, voivat seuraukset olla vakavia ja kalliita. Menestyminen edellyttää huolellista toiminnan integrointia, joka pitää sisällään myös ihmiset, ei vain teknisiä tekijöitä. Tämän vuoksi johtamisessa on myös oltava useita rooleja tiimi johtamisesta konsultointiin.

Tichy ja Devanna (1990) jaottelevat muutosvastarinnan syyt teknisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin syihin. Tekniset muutosvastarinnan syyt ovat tavat ja taipumus vastustaa muutosta sekä pelko organisaation toiminnan ennustettavuuden menettämisestä, kun tulevaisuutta ei voida tietää. Teknisiin syihin liittyvät myös mahdolliset kulut, jos muutos epäonnistuu. Tichy ja Devanna pitävät poliittisina muutosvastarinnan syinä ensinnäkin voimakasta liittoutumien uhkaa, kun "vanha valta" ja "uusi valta" kohtaavat. Toiseksi nolla-summa-peli päätöksenteossa johtuu resurssien vähäisyydestä. Aina on vähemmän jaettavia voimavaroja kuin tarpeita ja intressiristiriidat johtavat kilpailuun. Kolmantena poliittisen muutosvastarinnan syynä ovat johtajuus-ongelmat. Johtajuuteen kuuluu myös omien aikaisempien päätösten ja toiminnan tarkastelu suhteessa muutoksiin. Tämä ei ole välttämättä käytännössä ollenkaan helppoa ja voi jäädä käsittelemättä varsinkin johdon vaihtuessa. Uudessa tilanteessa saatetaan lähteä ikään kuin puhtaalta pöydältä ja aiemman toiminnan arviointi ja mahdolliset ongelmat saattavat jäädä huomiotta.

Kulttuuriset syyt muutosvastarinnalle liittyvät ensisikkin valikoivaan havainnointiin. Organisaatiokulttuuriin on muodostunut arvoja, jotka tekevät organisaation jäsenille vaikeaksi löytää muita vaihtoehtoisia tai uusia tapoja toimia (vrt. Schein 1987). Organisaatiokulttuuri määrittelee, mikä on mahdollista ja mikä ei. Tämä on myös yksi syy siihen, miksi innovaatiot tulevat usein

organisaation ulkopuolelta tai organisaatiokulttuurin "poikkeavilta" jäseniltä. Toisena organisaatiokulttuuriin liittyvänä muutosvistarinnan syynä on kaipuu vanhoihin hyviin aikoihin, "oi niitä aikoja -menteliteetti". Tämä kielii turvallisuuden kaipuusta organisaatioissa, jossa muutos merkitsee aina luopumista jostakin ja uskaltautumista tuntemattomaan. Kolmantena kulttuurisen muutosvistarinnan syynä on muutokselle suotuisan ilmaston puute. Organisaatiot ovat tässä suhteessa hyvin erilaisia. Esimerkiksi hyvin paljon yhdenmukaisuutta vaativat organisaatiokulttuurit muuttuvat hyvin hitaasti. (Tichy & Devanna 1990.)

Jatkuva paine kehittämiseen ja suuriin muutoksiin ei ole itsetarkoitus. Kuitenkin olennaista on organisaatiokulttuurin muutosvalmius, jota tarvitaan silloin kun muutokset ovat välttämättömiä ja perusteltuja.

Lopuksi

Sosiaalityön toivotaan ehkäisevän vaikeuksien syntymistä ja korjaavan epäkohtia, jotka ovat aiheutuneet yhteiskunnallisesta tilanteesta, harjoitetusta valtakunnallisesta politiikasta ja kuntien taloudellisesta tilanteesta, mutta myös ihmisten omasta toiminnasta. Kiinnittyminen poliittisiin metaforiin, valtapeliin ja ristiriitoihin, saattaa johtaa sosiaalityöntekijät tilanteeseen, jossa he kokevat toimintansa ohjautuvan pelkästään organisaation ulkopuolelta. Toivottomuus ja näköalattomuus lienevät juuri eräitä syitä kuntien kriisiytyneeseen sosiaalityöntekijäpulaan. Monet sosiaalityöntekijät ovat ratkaisseet vaikeudet omalta osaltaan vaihtamalla työpaikkaa tai työtehtäviä. Ongelmat ovat monisyisiä eivätkä ratkea ainoastaan johtajuutta parantamalla, mutta kun kiinnitetään huomiota sosiaalityön johtamiseen ihmisten johtamisena sillä saatetaan edesauttaa sosiaalityöntekijöiden työviihtyvyyttä sekä parantaa mahdollisuuksia toteuttaa työtään. Johtaminen on tällöin laaja-alaisesti ymmärrettyä yhteistoiminnallista johtamista.

Sosiaalityölle esitetyt lisääntyneet yhteiskunnalliset vaatimukset tuovat mukanaan tunteen, että vaatimukset ylittävät mahdollisuudet toimia. Ihmisten johtaminen haastaa tällöin sosiaalityön toimijat keskinäiseen ja yhteisesti neuvoteltuun

tulevaisuusstrategiaan, joka on pitkäjänteisempi kuin talouden asettamat ehdot. Strategian avulla nostetaan esiin ne arvot ja painopisteet, joihin erityisesti sosiaalityön toteuttamisessa halutaan panostaa. Monimutkainen yhteiskunta ja muutosten hallinta edellyttävät vahvaa ammatillisen ja tieteellisen tiedon käyttämiseen sekä tuottamiseen perustuvaa koulutusta. Jotta muutosta voitaisiin johtaa, sitä pitää pystyä arvioimaan. Sosiaalityössä tätä valmiutta tarvitaan paitsi asiakastyössä, myös siinä hyvinvointipoliittisessa tehtävässä, joka liittyy esimerkiksi lasten kasvuympäristön turvallisuuden tukemiseen ja hyvinvoinnin edellytysten luomiseen paikallisella ja alueellisella tasolla.

Johtajuuden merkitys korostuu näkyvissä muutosvaiheissa, joissa korostuvat usein myös ihmisten erilaiset näkemykset muutoksesta, sen suunnasta ja tarvittavista toimista. Sosiaalityön johtamisella on tällä hetkellä edessään konkreettisia haasteita kansallisen sosiaalialan kehittämishankkeen (2003) toteuttamisessa. Hanke on jaettu neljään kokonaisuuteen: palvelujen saamisen ja laadun turvaamiseen, palvelurakenteen ja toimintojen kehittämiseen, henkilöstön saantiin, osaamiseen ja työolojen kehittämiseen sekä Hyvinvointi 2015-ohjelman valmisteluun. Edellä olevat kokonaisuudet sisältävät kaikki merkittävää organisointi- ja sisältökysymyksiä, joita kunnat pääsevät suunnittelemaan yhdessä hanketta alueellisesti organisoivien lääninhallitusten ja sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa. Olennaista on, miten kunnat lähtevät tähän työhön mukaan ja miten hankkeen johtaminen onnistuu valtakunnallisesti ja alueellisesti.

Sosiaalityön neuvottelukunta (2003) on esittänyt jo kiireellisiä toimenpiteitä sosiaalityön vahvistamiseksi. Tavoitteisiin kuuluu myös sosiaalityön vahvistaminen hyvinvointipoliittikan välineenä. Valtion ohjauksen näkökulmasta sosiaalityö on yksi keskeinen väline hyvinvoinnin toteuttamisessa. Kunnallisesta ja alueellisesta perspektiivistä katsottuna sosiaalityö ei ole kuitenkaan vain väline johonkin, vaan sillä on aktiivisempi rooli. Olennaista on se, miten sosiaalityön toimijat suunnittelevat, ohjaavat, johtavat ja toteuttavat hyvinvointipoliittikkaa muuttuvassa toimintaympäristössä yhteistyössä muiden sektorien toimijoiden kanssa.

Kirjallisuus

- AALTONEN, E. (1997). Sosiaalitoimen johtamisen organisaatioteoreettinen tarkastelu. *Hallinnontutkimus*, 16, 225–236.
- AALTONEN, E. (1999). Sosiaalitoimen johtaminen – byrokraatia vai tulosjohtamista? *Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 38. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- ALVESSON, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness*. Berlin: Walter de Gruyter.
- BENNIS, W. (1993). *An Invented Life. Reflections on Leadership and Change*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BINNEY, G. & WILLIAMS, C. (1995). *Leaning into the Future. Changing the way people change organisations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1985). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aldershot: Gower.
- ELDRIDGE, J.E. & CROMBIE, A. D. (1974). *A sociology of organizations*. London: George Allen & Unwin.
- GIDDENS, A. (1995). *Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa*. Teoksessa Beck, Ulrich & Giddens, Anthony & Lash, Scott (toim.), *Nykyajan jäljillä* (s. 83–152). Tampere: Vastapaino.
- GILMORE, T. N. (1989). *Making the Leadership Change. How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- GRUDE, K. & TURNER, R. (1996). *Managing change*. Teoksessa J. R. Turner & K. V. Grude & L. Thurloway (toim.), *The project manager as change agent. Leadership, influence and negotiation* (s. 3–15). London: The McGraw-Hill Companies.
- HUOPONEN, P. (1996). *Sosiaalityö ja väkivalta: tutkimus lastensuojelun, päihdehuollon ja toimeentulotuen sosiaalityöntekijöistä*. Sosiaalipoliittikan pro gradu –työ, Turun yliopisto.
- HÄMÄLÄINEN, P. (2001). *Väkivalta työturvallisuusongelmana sosiaalitoimistossa*. Sosiaalityön pro gradu –työ, Tampereen yliopisto.
- ILMONEN, K. (1998). *Sosiologia, rutiinit ja kulutus*. *Sosiologia*, 35, 92–103.
- JOKINEN-VIRTA, A. (TOIM.) (2002). *Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla?* Helsinki: Huoltaja-säätiö.
- KINNUNEN, J. (1990). *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. *Alkuperäistutkimukset 4*. Kuopio.
- KOTTER, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOTTER, J. P. (1998). "Winning at Change". *Leader to Leader*, 10, 27–33.
- LÖNNQVIST, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita.
- MATTILA, M. (1993). *Sosiaali- ja terveystieteiden päätöksenteon organisaatioverkosto*. Teoksessa M. Mattila, R. Saukkonen & P. Uusikylä, (toim.). *Hyvinvointivaltiota kilpailuvaltion. Markkinat ja verkostot sosiaali- ja terveystieteiden ohjauksessa*. (s. 17–104). Julkaisuja 4. Helsinki: STM.
- MORGAN, G. (1986). *Images of organization. Sixth printing*. Beverly Hills (Calif.): Sage publications.
- MUTKA, U. (1998). *Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen*. Jyväskylä: SoPhi.
- MÄNTYSAARI, M. (2000). *Social work management in Finland*. Teoksessa E. Harlow & J. Lawler (toim.), *Management, social work and change* (s. 151–165). Hampshire: Ashgate.
- NIEMELÄ, P. & HÄMÄLÄINEN, J. (2001). *Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä. Kolmen interventiomallin kokeilu ja arviointi*. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 25. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- NIIRANEN, V. (1994). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- NIIRANEN, V. (2002). *Kilpailu sosiaalihuollossa – markkinoituuko palvelu?* Teoksessa A. Jokinen-Virta (toim.), *Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla?* (s. 37–48). Helsinki: Huoltaja-säätiö, Otava.
- NISSINEN, V. (1998). *Ihmisten johtamisen opettaminen ja syväsuuntautunut oppiminen: Transformational leadership –mallin soveltaminen sotilaskoulutuksessa*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- NURMINEN, T. (1999). *Lastensuojelun sosiaalityöntekijöihin kohdistuva väkivalta ja väkivallan uhka. Sosiaalipoliittikan pro gradu –työ, Helsingin yliopisto*.
- OULASVIRTA, L. & OHTONEN, J. & STENVALL, J. (2002). *Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus*. Julkaisuja 19. Helsinki: STM.
- PAIJO, M. (1996). *Väkivalta sosiaalityössä ja yhteiskunnassa: tutkimus väkivallan syntymekanismista ja ilmenemisestä*. Harjavalta: Harjavallan sosiaali- ja terveydenhuolto-oppilaitos.
- PERHO, M. (2002). *Sosiaalihuolto tarvitsee johtajaa*. Teoksessa A. Jokinen-Virta (toim.), *Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla?* (s. 104–107). Helsinki: Huoltaja-säätiö.

- PETTINGREW, A. & FERLIE, E. & MCKEE, L. (1992). *Shaping Strategic Change. Making Change in Large Organizations. The Case of the National Health Service*. London: Sage Publications.
- POIKELA, E. (2002). *Ongelmaperustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä*. Tampere: Tampere University Press.
- POIKELA, E. & NUMMENMAA, A. R. (2002). *Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana*. Teoksessa E. Poikela (toim.), *Ongelmaperustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä* (s. 33-52). Tampere: Tampere University Press.
- PURO, U. & MATIKAINEN, J. (2000). *Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Työväen Sivustysliitto TSL ry.
- ROPO, A. (1989). *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis Ser. A: vol 280. Tampere: Tampereen yliopisto.
- ROSEN, R. H. (1997). *Learning to Lead*. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.), *The Organization of the Future* (s. 303-312). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- SOSIAALITYÖN KEHITTÄMISHANKE (2003). *Toimeenpanosuunnitelma*. Monisteita 20. Helsinki: STM.
- SOSIAALITYÖN NEUVOTTELUKUNTA (2003). *Kiireelliset toimenpiteet sosiaalityön vahvistamiseksi*. Työryhmämuistio 10. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- TASKINEN, H., SINKKONEN, S. & KINNUNEN, J. (1995). *Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa: työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 33. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- TICHY, N. M. & DEVANNA, M. A. (1990). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- TORPPA, E. (2002). *Sosiaalihuollon ammattijohtajien näkemyksiä johtamisesta*. Teoksessa A. Jokinen-Virta (toim.), *Kuka johtaa sosiaalihuoltoa 2000-luvulla?* (s. 55-60). Helsinki: Huoltaja-säätiö, Otava.
- TYNJÄLÄ, P. (1999). *Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa*. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus – Työelämän ja koulutuksen näkökulmia* (s. 160-179). Helsinki: WSOY.
- VIINAMÄKI, T. (1997). *Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykinen rasittuneisuus*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 50. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- VÄISÄNEN, P. (1998). *Henkisen väkivallan ilmeneminen Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveysviraston eräiden henkilöstöryhmien kokemana*. Yleislääkieteen ja perusterveydenhuollon pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto.

Pasi Pyöriä

Onko keskiluokka totuus suomalaisesta tietoyhteiskunnasta?

Suomalainen yhteiskunta kuten sen luokkarakennekin on elänyt lähes jatkuvassa murroksessa viimeisen sadan vuoden ajan. Siinä missä Risto Alapuron (1988, 12) luonnehdinnan mukaan 1800-luvun Suomea kuvasti yhteiskunnallinen pysähtyneisyys, samaa tuskin voi sanoa 1900-luvusta. Erityisesti sotavuosia seurannut kehitys on ollut jotain ainutlaatuista. Kuten tunnettua, sotakorvausten pakottamana Suomi teollistui vauhdilla ja hyppäsi sittemmin vieläkin nopeammin jälkiteollisten palveluyhteiskuntien joukkoon. Viimeaikaisimmassa keskustelussa Suomi onkin jo nostettu kansainvälisesti kilpailukykyisten tietoyhteiskuntien eliittiin. Esimerkiksi Manuel Castellsin ja Pekka Himasen (2001) analyysi suomalaisen tietoyhteiskuntamallin vahvuuksista on herättänyt paljon kiinnostusta joskin myös kritiikkiä.

Luokkarakenteen muutos tarjoaa yhden näkökulman tietoyhteiskuntaan. Vaikka jälkiteollistumisen myötä Suomi on keskiluokkaistunut, palkkatyöntekijöiden enemmistö voidaan edelleen lukea työväenluokkaan kuuluvaksi, ainakin jos käytämme kansainvälisesti tunnetuimman luokkateoreetikon Erik Olin Wrightin luokittelua. Pääteoksessaan *Class Counts* (1997) Wright analysoi palkkatyöntekijöiden sisäistä eriytymistä työelämän valta- ja auktoriteetisuhteiden ja koulutuksen avulla. Tässä analyysissä manageriaaliset eli liikkeenjohtoon kuuluvat ryhmät erotetaan muista palkkatyöntekijöistä työpaikkaa koskevan tosiasiallisen päätösvallan ja työnjohdollisen vallan perusteella. Asiantuntijat erotetaan omaksi ryhmäkseen koulutuksen ja ammattinimikkeen mukaan. Lopulta jäljelle jääneet palkkatyöntekijät jaetaan vielä ammattitaitoihin ja ammattitaidottomiin työntekijöihin, kuten jatkossa täsmennän (ks. myös Blom et al. 2001; Melin 1999).

Yhteiskunnallisen työnjaon tarkastelu luokkateoreettisen välinein on mielenkiintoista useastakin syystä. Yhtäältä monet muodikkaat nykysosiologit – kuten Ulrich Beck (1999) ja Michel Maffesoli (1995) – ovat esittäneet, että luokkatutkimus on aikansa elänyt (tästä keskustelusta yleisemmin ks. esim. Lee & Turner 1996). Beck menee jopa niin pitkälle, että hän nimittää luokkaa

”zombi-kategoriaksi”, historialliseksi muinaisjäänteeksi, joka ei kerro mitään nykypäivän todellisuudesta. Toisaalta viimeaikaisimmassa keskustelussa puhe uuden luokkayhteiskunnan synnystä on alkanut nostaa päätään. Erityisesti tuloerojen kasvu, työelämän kiristyvät vaatimukset ja globaalien markkinatalouden armottomuus ovat kirvoittaneet huolestuneita mielipiteitä. Ehkä voimme siis ajatella, että yhteiskuntaluokan käsite, joka Wrightin teoriassa fokuoittuu omistussuhteiden, vallan ja kapitalistisen riiston problematiikkaan, ei sittenkään ole menettänyt ainakaan kaikkea selitysvoimaansa.

Työväenluokka laskussa, keskiluokka nousussa

Keskustelu luokkatutkimuksen relevanssista kytkeytyy läheisesti väittelyyn työyhteiskunnan, erityisesti palkkatyön varaan rakentuvan sosiaalisen järjestyksen, tulevaisuudesta. Nykyinen puhe työn lopusta vakiintui 1970-luvulla, jolloin muiden muassa André Gorz Ranskassa ja Daniel Bell Amerikassa ennustivat työväenluokan kuolemaa (Saloniemi 2001). Proletariaatille jäähyväisiä toivotelleista teoreetikoista erityisesti Bell on kiinnostava ja edelleen ajankohtainen, koska hän kiinnitti ensimmäisten joukossa huomiota tiedon merkitykseen jälkiteollisen yhteiskunnan keskeisimpänä tuotantotekijänä.

Tunnetussa teoksessaan *The Coming of Post-Industrial Society* (1973) Bell puhui paitsi palvelutyön myös asiantuntija-ammattien noususta. Hän ennusti, että jälkiteollisessa yhteiskunnassa tieto ja koulutus syrjäyttävät teollisen yhteiskunnan vallan lähteet, omistuksen ja manageriaalisen aseman. Vaikka Bell ei uskonut eturistiriitojen menettävän merkitystään, hän kuitenkin uskoi työväenluokan hiipuvan ja korvautuvan paikallisilla kamppailuilla ja professionaalisten ryhmien edunvalvonnalla. Bellin ajatuskulku oli seuraava: kun siirrytään tavaroiden tuottamisesta palveluihin, myös luokkarakenne muuttuu, teollisuuden ammatit vähentyvät ja erityisesti asiantuntija-ammattit yleistyvät. Toisin sanoen jälkiteollistumisen seurauksena keskiluokka nousisi hallitsevaan asemaan.

¹ Artikkelin empiiriset tiedot perustuvat neljään survey-aineistoon vuosilta 1981 (N=790, vastausprosentti 74), 1988 (N=1512, vastausprosentti 55), 1994 (N=702, vastausprosentti 60) ja 2000 (N=1775, vastausprosentti 55). Vuoden 1981 aineisto koottiin henkilöhaastatteluina, muut aineistot on koottu postikyselyinä. Uusin vuonna 2000 toteutettu kysely kohdistettiin edellisistä ajankohdista poiketen suoraan palkkatyöntekijöille. Aikaisempien vuosien tiedot ovat työikäistä väestöä edustavista aineistoista, joista on tässä riisuttu pois yrittäjät, maanviljelijät ja ammatissa toimimaton väestö. Kokonaisuudessaan artikkelissa käytetty aineisto edustaa 18–65-vuotiaita suomenkielisiä palkkatyöntekijöitä.