



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

# Sosiaalityöntekijöiden kokema huono johtaminen

Henna Niskanen

Erikoissosiaalityöntekijän koulutus

Hyvinvointipalveluiden erikoisala

Helsingin yliopisto

Helmikuu 2024



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos/Institution– Department	
Valtiotieteellinen tiedekunta			
Tekijä/Författare – Author Henna Niskanen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Sosiaalityöntekijöiden kokema huono johtaminen			
Oppiaine /Läroämne – Subject Sosiaalityö / Erikoissosiaalityöntekijäkoulutus			
Työn laji/Arbetets art – Level	Aika/Datum – Month and year	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages	
Hyvinvointipalvelujen erikoisalan lopputyö	Helmikuu 2024	31+1 liite	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>Tässä erikoissosiaalityöntekijän koulutukseen kuuluvassa lopputyössä tarkastellaan sosiaalityöntekijöiden kokema huonoa johtamista. Sosiaalityössä johtaminen on jatkuvasti läsnä ja johtaminen on aina sidoksissa johdettavaan toimintaan. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaista huonoa johtamista sosiaalityöntekijät olivat kokeneet ja miten he olisivat toivoneet, että heitä olisi johdettu. Huono johtaminen on ensisijaisesti työntekijän omakohtainen kokemus. Huono johtaminen koetaan ja se vaikuttaa ihmisiin, heidän olemiseensa ja elämiseensä kokonaisuutena. Huonolla johtamisella tarkoitetaan ensisijaisesti huonoa kohtelua, huonoa käyttäytymistä, huonon esimerkin näyttämistä, huonoja sanoja ja tekoja. Huonosta johtamisesta syntyy huonoja lopputuloksia kaikkien kannalta, niin henkilöstön, asioiden kuin lopulta myös koko organisaationkin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuskysymykseni ovat: 1. Mitä on huono johtaminen sosiaalityössä ja 2. Millaista johtamista sosiaalityöntekijän kokevat tarvitsevansa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksena sosiaalityöntekijöille ja sosiaalityötä opiskeleville tarkoitettuna Sosiaalityön uraverkosto Facebook-ryhmästä. Kyselyyn vastasi yhteensä 100 sosiaalityöntekijää ja vastaukset analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodein.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan sosiaalityössä koettu huono johtaminen ilmeni esihenkilöiden huonona käyttäytymisenä, tuen saamisen puutteena ja esihenkilöiden osaamattomuutena. Sosiaalityön johtamista käsittelevissä tutkimuksissa todetaan, että sosiaalityön johtajien tulee osata professionaalinen johtaminen, noudattaa sosiaalityölle ominaisia arvoja ja eettisyyttä sekä olla taitava strateginen johtaja ja muutosten toteuttaja. Tärkeä osa sosiaalialan johtamista on myös työhyvinvoinnin johtaminen ja johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Nämä sosiaalityön johtajalta edellytettävät taidot viittaavat myös hyvään sosiaalityön johtamiseen ja tämä tuli esille myös tässä tutkielmassa. Sosiaalityöntekijät toivoivat esihenkilöiltään hyviä vuorovaikutustaitoja, läsnäoloa ja substanssiosaamista sekä kykyä tehdä päätöksiä.</p> <p>Tämä tutkielma antoi vastauksen kysymykseen mitä on huono johtaminen sosiaalityössä ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaalialalla laajasti. Toivonkin, että tämän tutkielman myötä meillä olisi sosiaalialalla vähemmän huonoa johtamista ja enemmän hyvää, kohtaavaa sekä työntekijöitä ja heidän osaamistaan kunnioittavaa johtamista.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Sosiaalityö, johtaminen, huono johtaminen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

## Sisällys

1 Johdanto.....	4
2 Sosiaalityön johtaminen.....	6
3 Huono johtaminen.....	9
3.1 Destruktiivinen johtaminen .....	10
3.1.1 Tyrannimainen ja despoottinen pelolla johtaminen .....	11
3.1.2 Esimiesaseman väärinkäyttö ja persoonan negatiivisiin puoliin liittyvä johtaminen .....	11
3.1.3 Negatiivinen johtaminen .....	12
3.2 Huonon johtamisen osatekijät .....	13
4 Tutkimusaineisto ja analyysi .....	15
5 Tutkimustulos ja päätelmät .....	17
5.1 Huono johtaminen esihenkilöiden huonona käyttäytymisenä.....	17
5.1.1 Työpaikkakiusaaminen .....	20
5.1.2 Empatian puute ja kokemus siitä, ettei kuulla .....	21
5.2 Huono johtaminen esihenkilöiden toimintana .....	23
5.2.1 Esihenkilön osaamattomuus .....	24
5.2.2 Tuen puute ja poissaolevat esihenkilöt.....	25
5.3 Sosiaalityöntekijöiden toiveet johtamiselle .....	27
5.3.1 Kuuleminen, keskusteleminen ja läsnäolo .....	27
5.3.2 Hyvä käytös.....	29
5.3.3 Substanssiosaaminen .....	29
6 Johtopäätökset .....	31
Lähteet .....	32

Liite 1 Sosiaalityössä koettu huono johtaminen, kyselylomake

## 1. JOHDANTO

Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa asiakkaille hyvinvointia! Näin on kirjattu Sosiaali- ja terveysministeriön tammikuussa 2024 päivittämiin valtakunnallisiin sosiaali- ja terveyspalveluiden tavoitteisiin. Tavoitteissa todetaan myös, että yhdenvertaiset ja vaikuttavat palvelut, ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen sekä peruspalveluiden vahvistaminen ovat ensisijaisia toimia, joilla pyritään vastaamaan yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Yhtenä keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että hyvinvointialueilla on osaavaa henkilöstöä ja valtakunnallisissa tavoitteissa todetaankin, että sosiaali- ja terveysalan osaavan henkilöstön puute uhkaa sote-palveluiden saatavuutta koko maassa ja ilman osaavaa henkilöstöä sote-palveluja ei voida järjestää yhdenvertaisesti ja riittävästi. Sosiaali- ja terveysministeriön laatimien toimenpiteiden mukaan, henkilöstön riittävyys, saatavuus ja pysyvyys saavutetaan lisäämällä koulutuspaikkoja, tukemalla veto- ja pitovoimaa, selkeyttämällä työnjakoa sekä tehtävien vähentämisellä, rekrytoinnin laajentamisilla ja ennakkoinnilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Valitettavasti päivitetystä toimenpiteistä ei ole mainittu johtamista, vaikka johtamisella ja sen kehittämällä voidaan vaikuttaa muun muassa henkilökunnan pysyvyyteen (mm. Kuntatyönantajat 2020), eli niihin tavoitteissa mainittuihin veto- ja pitovoimiin. Lehtonen (2023, 13) kumppaneineen on todennut, että nykyinen entistä paheneva sote-alan työvoimapula tulisi siirtää ihmisten johtamisen kaiken keskiöön ja kaikkia johtamisen osa-alueita tulee tarkastella ihmisiin kohdistuvien vaikutusten kautta. Ilman hyvinvoivia ammattilaisia, meillä ei kohta ole hyvinvointialueita tai ainakaan sen omia palveluja. Tämän takia johtaminen on tärkeä osa toimivia sosiaali- ja terveyspalveluja ja siitä syystä hyvinvointialueudistusta on tarkasteltu ja tulee jatkossakin tarkastella myös johtamisen näkökulmasta.

Suomen sosiaali ja terveys ry SOSTE julkaisi syyskuussa Sosiaalibarometrin (Londén ym. 2023) tutkimustulokset, joissa oli selvitetty hyvinvointialueiden käynnistymisvaiheen tavoitteiden toteutumista, sosiaali- ja terveyspalveluiden tilaa sekä näkemyksiä työnteon kannusteista. Kyselyyn osallistui 420 sosiaalityöntekijää eri hyvinvointialueilta ja heitä pyydettiin arvioimaan mitkä eri osa-alueet toimivat heidän omilla hyvinvointialueellaan touko-kesäkuussa 2023. Kyselyllä selvitettiin sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muun muassa hyvinvointialueen palveluista, yhteistyöstä, tiedolla johtamisesta ja lähijohtamisesta. Tulosten perusteella 41 %

sosiaalityöntekijöistä piti lähijohtamista huonona. Myös ammattiliitto Talentia teetti jäsenilleen kyselyn hyvinvointialueelle siirtymisestä ja siinä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia uudistuksesta. Talentian kyselyssä kävi ilmi, että vastanneista 41 % koki johtamisen huonona ja 50 % harkitsi työpaikan vaihtamista. Selvityksen mukaan työntekijät olivat pettyneitä siihen, miten uudistus oli toteutettu ja tästä syytettiin erityisesti hyvinvointialueiden johtoa. Kyselyyn vastanneet olivat kertoneet miettineensä työpaikan vaihtoa, koska asiakastyön tekeminen oli hankaloitunut, työ koettiin kuormittavana ja uudistuksen myötä joutui tekemään eettisesti ristiriitaisia päätöksiä. (Talentia 2023: Hyvinvointialueuudistus toi vaikeuksia sosiaalialalle: ”Touhu tuntuu suurelta sirkukselta”.) Talentian kyselyn tuloksista uutisoitiin kattavasti ja esimerkiksi Helsingin Sanomat uutisoi aiheesta todeten, että hyvinvointialueille siirtymisen myötä työntekijät ovat uupuneita, tieto ei kulje ja johtaminen on huonoa (HS 2023: Sote-uudistus vähensi työhyvinvointia, sanoo moni sosiaalialan korkeakoulutettu).

Julkinen keskustelu sosiaali- ja terveysalan huonosta johtamisesta herätti minussa kiinnostuksen tutkia sosiaalityössä koettua huonoa johtamista. Halusin tietää, mitä konkreettisesti on sosiaalityön huono johtaminen. Mistä me puhumme, kun puhumme huonosta johtamisesta? Kaipasin huonon johtamisen tarkempaa avaamista ja määrittelyä sekä konkreettisia tilanteita, joissa huono johtaminen tapahtuu. Tutkimuskysymykseni ovat: 1. mitä on huono johtaminen sosiaalityössä ja 2. millaista johtamista sosiaalityöntekijän kokevat tarvitsevana.

Johtaminen liittyy kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. Johtamisen odotetaan tukevan organisaation perustehtävää ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Yleisesti voidaan todeta, että johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi; päätöksen tekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakamista. Johtamiseen liittyy myös valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan. Sosiaalityössä johtaminen liittyy kiinteästi sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14.) Koska johtaminen vaikuttaa merkittävästi johdettavina oleviin ihmisiin, mielestäni johtamista tulee tarkastella johdettavien kokemusten kautta.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sosiaalityön lähijohtamisessa tapahtuvaa huonoa johtamista. Tutkielmani tavoitteena on selvittää sosiaalityöntekijöiden kokemuksia huonosta johtamisesta ja miten sosiaalityöntekijät olisivat toivoneet, että esihenkilö olisi toiminut.

## 2. SOSIAALITYÖN JOHTAMINEN

Johtaminen on jatkuvasti läsnä sosiaalityössä ja sen rakenteissa erilaisina tulkintoina ja näkökulmina. Näkemys sosiaalityön johtamisesta ei ole yksiselitteinen ja alan kirjallisuudessa vaihtelevatkin usein ihmisten johtamisen ja toiminnan tai palvelurakenteiden johtamisen tarkastelut. Sosiaalityön johtamisessa johtamisen teoreettisten lähestymistapojen ja -suuntausten tunteminen ja osaaminen ei yksistään riitä, vaan sosiaalityön johtamista on tärkeää tarkastella käytäntönä erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Sosiaalityössä organisaatiot ovat esimerkiksi hyvinvointialueita tai sosiaalialan yrityksiä ja järjestöjä. Organisaatioissa johtamisjärjestelmät, käytännöt ja johtamisen tasot vaihtelevat. Sosiaalityön johtaminen voidaan käsitteellisesti erotella sen mukaan, tarkoitetaanko johtamisella organisaation sisäistä johtamista, organisaatioiden välistä johtamista tai alueellista, valtakunnallista ja poliittista sekä strategista johtamista. Sosiaalityön arjessa johtaminen ja sosiaalityön tekemisen eri tasot ovat samanaikaisesti läsnä, koska sosiaalityön lähijohto ei ole irrallinen organisaation ja palvelujärjestelmän laajemmasta johtamiskehyksestä. Sosiaalityötä johdetaan niin organisaatioiden sisäisenä ja välisenä toimintana kuin alueellisesti ja valtakunnallisestikin. (Rissanen 2016, 233–235.)

Palvelujärjestelmä on yhtä aikaa valtakunnallisen ja paikallisen sosiaali- ja terveystalouden väline, sen kohde ja organisatorinen konteksti. Paikalliset poliittiset ja taloudelliset linjaukset haastavat sosiaalityön johtamista eri tavalla kuin valtakunnan sosiaalipoliittiset toimintaohjelmat ja -suositukset. Riippuen tarkastelunäkökulmasta, sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja tehtäväsivallöt näyttävät erilaisina. Organisaationäkökulma on hyvin erilainen kuin asiakasnäkökulma. Sosiaalityön johtamisessa korostuvat ulkoisen johtamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan tuloksellisuuden rinnalla organisaation sisäinen ulottuvuus ja strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävät. Sosiaalityön johtamiselta edellytetään jatkuvaa ympäristön muutokseen, yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin vastaamista. (Niiranen 2004, 227–229.)

Sosiaalialan organisaatioissa ja toiminnassa vallitsee sekä vahva ammatillisuus että pyrkimys tietointensiivisyyteen eli tiedon tuottamiseen ja tietoon perustuvaan johtamiseen. Sosiaalialan johtamisen luonteenomaisia elementtejä ovat 1) poliittinen tulosvastuu, 2) jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, 3) lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä 4) toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Asiakaslähtöinen johtamis- ja toimintatapa on tarpeen, kun puhutaan asiakkaiden

perustarpeiden tyydyttämisestä ja hyvinvoinnin edistämisestä. Asiakaslähtöisyyttä voi kuitenkin rajoittaa useat tekijät, kuten kunnan toimintastrategia, voimavarojen rajallisuus tai se, että palveluiden tarjonnassa joudutaan tasapainottelemaan eri asiakasryhmien tarpeiden välillä. Sosiaalialan johtaja joutuukin usein pohtimaan sitä, kuinka organisaation perustehtävän toteuttaminen ja ympäristön asettamat edellytykset saatetaan tasapainoon. (Niiranen ym. 2010, 15, 28.) Sosiaalihuollon johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, voimavarojen johtaminen ja yhteensovittava johtaminen. Koska sote-uudistuksessa on kysymys monista yhteistyöakseleista, kuten esimerkiksi yhteistyö sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä, on johtamisen osa-alueisiin perusteltua lisätä yhteistoiminnan johtaminen. Yhteistoiminnan johtamisella tässä tarkoitetaan erilaisia ammatillisia osaamisia, erilaisia ammatillisia kulttuureja ja erilaisia organisaatioita yhteensovittava johtaminen (Niiranen 2014; Pakarinen & Kananen 2017, 474–478.)

Sosiaalityön johtaminen on moniulotteista ja laajaa osaamista edellyttävä tehtävä. Se pitää sisällään niin kokonaisuuden hallinnan ja sosiaalityön perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän, strategisen johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtajuudenkin. Johtamisen ja johtajuuden välistä eroa voidaan määritellä siten, että johtamisella tarkoitetaan varsinaista johtamistyötä ja johtajuudesta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan johtamisprosesseja, johtajana olemista ja johtajan asemaa. Johtajuudesta puhutaan silloin, kun halutaan korostaa johtamiseen liittyviä prosesseja, työyhteisön kokonaisuutta, työyhteisön yhteisiä toimintamalleja ja yhteisöllisen vastuullisuuden aikaansaamista. Johtaminen puolestaan voidaan ymmärtää yksilölähtöisenä toimintana, missä korostetaan ihmisiin vaikuttamista ja siihen liittyviä yksilöllisiä taitoja. (Niiranen ym. 2010, 13.)

Elina Pekkarinen (2010, 36) on laadullisen tutkimuskatsauksen perusteella luonut sosiaalialan johtajan ideaalityypin, joka on erilaisia johtajuusrooleja yhdistävä monialainen osaaja. Sosiaalialan ideaalijohtaja hallitsee muutosjohtamisen, osaa valjastaa vähäiset resurssit tehokkaasti ja sosiaalialan arvoja kunnioittavasti palvelutyöhön sekä noudattaa yhteistä strategiaa. Hän tuntee alansa substanssin, työntekijöidensä ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja taitaa asiaosaamisen. Näiden lisäksi johtaja myös hallitsee hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä sosiaalialan johtaja on luotettava, ystävällinen, työntekijöitään tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri.

Sosiaalialan johtamisen haasteet ovat monin eri tavoin eettisesti latautuneita. Sosiaalityön johtajat kohtaavat työssään niin yhteiskunnassa valitsevia eettisiä näkemyksiä sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista kuin myös eri ammattiryhmien erilaisiin eettisiin toimintaohjeisiin ja asiakastyön mukanaan tuomia eettisiä ristiriitoja. Eettinen ristiriita voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, jos työntekijä ei voi toimia tai tehdä päätöstä niin kuin parhaaksi näkisi tai arvioisi oikeaksi tai kun joudutaan valitsemaan kahden huonon vaihtoehdon välillä. Myös itse johtamistyöhön liittyy eettisiä kysymyksiä. Eettinen johtaminen on vahvasti linkittynyt työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Eettisten ristiriitojen ratkaiseminen vaatii sosiaalityön johtajalta paitsi niiden näkemistä ja tiedostamista myös rohkeutta ottaa ongelmat puheeksi ja puuttua niihin (Niiranen ym. 2010, 115). Eettisen johtajan tunnusmerkkejä on rehellisyys, lahjomattomuus ja luotettavuus sekä reiluus ja esimerkillisyys. (Sinkkonen & Lauliainen 2010, 225–226; Sinkkonen & Lauliainen 2018)

Sosiaalihuollossa olennainen osa-alue johtamisessa on asiakasprosessien johtaminen. Sosiaalityö ja sosiaalihuolto nähdään entistä yleisemmin prosessina, eikä vain yksittäisinä toimenpiteinä tai lakisääteisinä päätöksinä. Asiakasprosessien johtaminen kuuluu luontevasti lähiesihenkilöiden työksi, vaikka prosessien rakenteelliset edellytykset, kuten organisaatioiden väliset yhteistyörakenteet syntyvät strategisella tasolla. Asiakasprosessien johtamiseen kuuluu tehtäväalueen ja johdettavan prosessin substanssiosaaminen, kehittäminen, dokumentointi, valvonta ja varsinaisia johtamistehtäviä. Näiden lisäksi siihen kuuluu myös työyhteisön ja tiimien ohjaamista, työn organisointia ja päätöksentekoa. Asiakasprosessien johtaminen edellyttää johtajalta toiminnan luonteen tuntemista ja asiakasprosessien lainalaisuuksien osaamista. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478.)

### **3. HUONO JOHTAMINEN**

Huono johtajuus ilmenee monin eri tavoin. Yksi tapa määritellä huonoa johtamista on verrata sitä hyvänä pidettyyn johtamistapaan. Siinä, missä hyvä johtaja asettaa alaisensa ensimmäiseksi ja puolustaa heitä, huonon johtajan tunnistaa siitä, että hän ajattelee vain omaa etuaan, omaa uraansa tai sitä mitä ylemmät tahot hänestä ajattelevat. Hyvä johtaja keskustelee alaisensa tai hänen vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa ja pyrkii tukemaan heidän työtään. Kun taas huonon johtajan tunnistaa siitä, että hän vetäytyy kiireeseen tai johonkin muuhun syyhyn vedoten, eikä ota



kantaa asioihin. Siinä missä hyvä johtaja on aktiivinen ja pyrkii edistämään alaistensa omatoimisuutta ja itsemääräämisoikeutta sekä työnteon sujuvuutta, huono johtaja ei osaa tehdä päätöksiä tai kykene poistamaan työn tekemistä haittaavia esteitä. (Juuti 2018, 17–18.) Yleensä oletetaan, että johtajat noudattavat korkeita moraalisia normeja ja eettisyyttä kaikessa johtamistyössään; niin puheessaan, toiminnassaan, päätöksissään kuin käyttäytymisessäänkin. Eettisesti hyvät johtajat johtavat esimerkillään ja eettisyyttä voidaankin kutsua hyvän johtamisen perustaksi. Huono johtaja puolestaan valitsee tietoisesti epäeettisiä toimintatapoja ja käyttäytymisen. Epäeettisyys voi myös johtaa huonon johtamisen syntymiseen. (Pynnönen 2015, 31.)

Anu Pynnönen (2015) on väitöskirjassaan tutkinut huonoa johtamista ilmiönä. Pynnösen (2015, 22) mukaan huono johtaminen on ensisijaisesti kokemus. Huono johtaminen koetaan ja se vaikuttaa ihmisiin, heidän olemiseensa ja elämiseensä kokonaisuutena. Huonolla johtamisella tarkoitetaan ensisijaisesti huonoa kohtelua, huonoa käyttäytymistä, huonon esimerkin näyttämistä, huonoja sanoja ja tekoja. Huonosta johtamisesta syntyy huonoja lopputuloksia kaikkien kannalta, niin henkilöstön, asioiden kuin lopulta myös koko organisaationkin näkökulmasta. Pynnönen (2015, 23) on, eri tutkimuksien ja teorioiden pohjalta, ryhmitellyt huonon johtamisen kuuteen ryhmään *1.) destruktiivinen johtaminen, 2.) tyrannimainen, despoottinen pelolla johtaminen, 3.) esimiesaseman väärinkäyttö ja työpaikkakiusaaminen, 4.) persoonan negatiivisiin puoliin liittyvä johtaminen, 5.) negatiivinen johtaminen ja 6.) epäeettinen toiminta*, mitä esiintyy kaikissa huonon johtamisen tyypeissä.

### **3.1 Destruktiivinen johtaminen**

Destruktiivista, eli tuhoavaa johtamista voidaan pitää sateenvarjokäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa monia huonon johtamisen ilmenemismuotoja (Einarsen, Schanke & Skogstad 2007: Aasland, Skogstad & Einarsen 2008, 21). Hoffrén on tiivistänyt Einarsenin (2007) kumppaneineen kanssa tekemän määritelmän destruktiivisesta johtamisesta siten, että sillä tarkoitetaan johtamistoimintaa, jossa johtaja käytöksellään systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation legitimoitua etua horjuttamalla ja/tai sabotoimalla organisaation tavoitteita, tehtävää, voimavaroja ja tehokkuutta ja/tai työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä.

Destruktiivisella johtamisella tarkoitetaan sellaista toistuvaa ja systeemistä käyttäytymistä, jonka tavoitteena on organisaation, yksilön tai molempien tavoitteiden vahingoittaminen. Destruktiivista johtamista kuvataan usein rakentavan käyttäytymisen puutteena ja sen keskiössä ovat alaisten havainnot johtajan toiminnasta. Destruktiivinen johtaminen ilmenee muun muassa kiusaamisena, ahdisteluna tai väärinkohteluna. Destruktiiviset johtajat asettavat omat etunsa ja niiden tavoittelun organisaation intressien edelle, mikä saattaa johtua myös johtajan kompetenssin puutteesta. (Pynnönen 2015, 23–24; Einarsen ym. 2007) Destruktiivinen johtamisen alalajeiksi on määritelty tyrannimainen johtaminen, laissez-faire johtaminen (antaa mennä -johtaminen) ja raiteiltaan suistunut johtaminen. Laissez-faire, eli antaa mennä -johtamisella tarkoitetaan sitä, ettei johtaja täytä johtamistehtäväänsä tai häntä ei kiinnosta johtaminen. Raiteiltaan suistunut johtaminen tarkoittaa muun muassa sitä, että johtaja toimii vastoin organisaation tai alaistensa etua. Raiteiltaan suistunut johtaminen johtuu usein siitä, ettei johtaja kykene ihmiskeskeiseksi muuttuneeseen työhön tai hänellä on yleinen kyvyttömyys muutokseen työssä, asemassa tai organisaatiossa. (Aasland ym. 2008, 22–26; Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017.)

Minna Hoffrénin (2019) on väitöskirjassa tutkinut tuhoavaa johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Hoffrénin aineistona oli sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä tuotetut, kielteisiä johtamistilanteita kuvaavat kertomukset. Hoffrén (2019, 39–40) tunnisti tuhoavan johtamisen käsitelmäärelmästä neljä tuhoavaa johtamista kuvaavaa ominaispiirrettä *1) korostunut johtajakeskeisyys, 2) prosessimainen ja toistuva toiminta, 3) kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä 4) johtamisvuorovaikutuksen dysfunktiot*. Näiden neljän ominaispiirteen kautta tuhoava johtaminen näyttäytyi toistuvana ja systemaattisena, johtamisprosessiin liittyvänä toimintana. Tuhoavan johtamisen avulla tavoiteltiin valtaa tai jotain työsuoritukseen liittyvää, ja sillä on joko tiedostettu tai tiedostamaton tarkoitus. Tuhoava johtaminen muodostui toimijoiden välisissä vuorovaikutuksissa ja se ilmeni vuorovaikutuksen vahingollisena häiriönä.

### **3.1.1 Tyrannimainen ja despoottinen pelolla johtaminen**

Tyrannimainen johtaminen on yksi destruktiivisen johtamisen laji (Aasland ym. 2008, 24). Tyrannimaisessa, despoottisessa ja pelolla johtamisessa yhteistä on vallan, asemavallan ja valta-aseman väärinkäyttö. Tyrannimainen johtaja käyttää valtaansa ja auktoriteettiaan alistavalla,

ennakoimattomalla ja kostavalla tavalla, tavoitellessaan omia intressejään. Tyrannijohtajan vähättelee ja kritisoi alaisiaan julkisesti sekä käyttää voimaa konfliktien ratkaisemisessa ja rankaisee alaisiaan mielivaltaisesti. Tyrannimainen ja despoottinen johtaminen ovat hyvin samankaltaisia. Molemmista puuttuu kyky empatiaan ja toisen huomioimiseen. Despoottinen johtaja on hyväksikäyttävä ja kyvytön oman toiminnan arviointiin. Pelolla johtaminen voidaan kuvata johtajan väärinkäyttämiseksi, joka sisältää joko uhkien luomista tai olemassa olevien uhkien hyödyntämistä johtajan henkilökohtaisten tai organisaation etujen saavuttamiseksi. Pelolla johtamisessa uhkaaminen ja kiristäminen on usein tavoitteellista ja tietoista. (Pynnönen 2015, 27: Aasland ym. 2008, 22–26.)

### **3.1.2 Esimiesaseman väärinkäyttö ja persoonan negatiivisiin puoliin liittyvä johtaminen**

Työpaikkakiusaaminen on yksi huonon johtamisen lajeista, joissa keskeistä on kiusattavan subjektiivinen kokemus kiusaamisesta. Työpaikkakiusaaminen toimii yhtenä väärinkäyttävän johtamisen tyyppinä ja se voi ilmetä muun muassa johtajan vihamielisenä käyttäytymisenä, kiusaamisena, vihanpurkauksina pelotteluna, vähättelynä ja muiden edessä nöyryyttämisenä. Väärinkäyttävä johtamistyö on alaisen kokemaa ja esihenkilön tekemää jatkuvaa ja tarkoituksenmukaista vihamielistä käyttäytymistä, jota voidaan toteuttaa joko verbaalisena tai nonverbaalisena. Kiusaamiseen liittyy esimiesaseman tuoma status ja valta. Kiusaaminen on jatkuvaa tai toistuvaa, alaiseen kohdistuvaa negatiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on nöyryyttäminen, pelottelu tai rankaiseminen. Kiusaaminen voi näyttäytyä myös tiedon salaamisena tai epäselvien ohjeiden antamisena. (Pynnönen 2015, 28–29.) Työpaikkakiusaamisena voidaan pitää myös sitä, jos esihenkilö ei puutu ilmi tulleeseen työpaikkakiusaamiseen tai asettuu kiusaajien puolelle. Tämä voi johtua siitä, ettei esihenkilö uskalla vastustaa kiusaajia, joita työyhteisön suuri hiljainen enemmistö näyttää kannattava. (Juuti 2018, 157.)

Huonoa johtamista voidaan tarkastella myös johtajan karisman ja persoonallisuuden sekä siihen liittyvien häiriöiden kautta. Karisma on käsitteenä neutraali, mutta personoitunut karisma on negatiivinen ilmiö. Personoituneella karismalla tarkoitetaan itsekästä ja hyväksikäyttävää käyttäytymistä, jonka takana ovat vain johtajan omat tavoitteet. Narsismi puolestaan kuuluu jokaisen ihmisen luonteeseen ja sopivassa suhteessa se säätelee terveellä tavalla minän suojelua ja

säilyttämistä. Negatiivisessa muodossa ilmenevä narsismi on merkittävin ja tuhoavin persoonallisuushäiriö johtamisessa ja johtajassa. Narsistisia johtajia motivoivat ensisijaisesti omat vallan ja ihailun itsekkäät tarpeet ja narsistiset johtajat ovat kyvyttömiä huomioimaan muut. Narsistisella ihmisillä on todettu olevan empatian puutetta ja tämän takia myös johtamisessa henkilöiden välisistä suhteista tulee ensisijaisesti hyväksikäyttäviä ja välineellisiä. Narsistinen johtaja ei kykene arvioimaan tai refleктоimaan omaa käyttäytymistään tai toimintaansa. Narsistinen johtaja yliarvioi omat ominaisuutensa ja saavutuksensa sekä keskittyy itseensä, omien tarpeiden tyydyttämiseen ja omaan hyvinvointiin. Johtamisessa heitä kiinnostavat erityisesti tehtävät ja työpaikat, joissa on mahdollista saavuttaa sosiaalista statusta ja arvostusta. (Pynnönen 2015,29: Juuti 2018, 129–131.)

### 3.1.3 Negatiivinen johtaminen

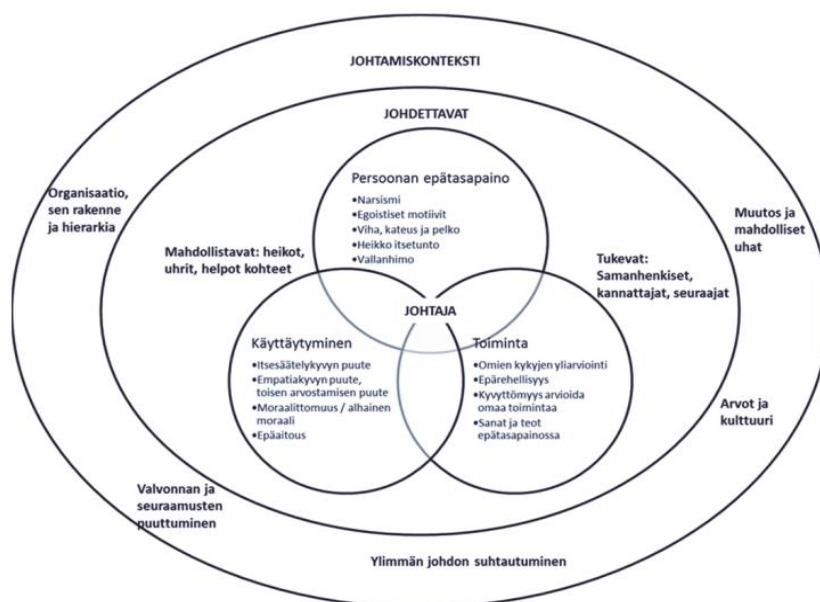
Pynnönen (2015, 29–30) on koonnut Schillingin (2009) negatiivisen teorian pohjalta keskeisimmät negatiivisen johtamisen tyypit ja jakanut ne kahteen ryhmään sen mukaan, ovatko ne destruktiivisia vai ei-destruktiivisia. Destruktiivinen ryhmä koostuu epärehellisestä, despoottisesta, rajoittavasta ja hyväksikäyttävästä johtamisesta. Toinen negatiivisen johtamisen tyyppiryhmä koostuu ei- destruktiivisista, eli tehottoman johtamisen muodoista. Tällöin huono johtaminen tarkoittaa liiallista keskittymistä operatiiviseen työhön ja johtamistehtävien laiminlyöntiä. Johtamisen välttely voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivinen johtamisen välttäminen ilmenee muun muassa alaisten myötäilynä, pelkän positiivisen palautteen antamisena ja konfliktien välttelynä. Passiivinen johtamisen välttely puolestaan ilmenee johtajan ailahtelevan toimintana, epä johdonmukaisuutena ja epäluotettavuutena sekä päätöksen teon vaikeutena. Johtaja ei kanna vastuutaan ja toiminta jää puheen tasolle. Ei-destruktiivinen johtaja voi olla myös laissez-faire johtaminen, eli ns. antaa mennä- johtaja, mikä näyttyy muun muassa kommunikaation puutteena ja välinpitämättömyytenä johtamista kohtaan. Antaa mennä- johtaja ei täytä hänelle annettua johtamistehtäväänsä, ei motivoi tai aseta tavoitteita eikä ole läsnä.

Hoffrén (2019, 40–41, 46) puolestaan määritteli tuhoavan johtamisen joko poissaolevana ja passiivisena laissez-faire johtamisena tai autoritäärisenä johtamisena. Näiden pohjalta hän muodosti neljä tuhoavaa johtamista kuvaavaa johtamisulottuvuutta: 1) *Suosiva ja epäoikeudenmukainen johtaminen*; siinä työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa ja johtajalla on

suosikkiasemassa olevia työntekijöitä, jotka toimivat kuten johtaja haluaa. Johtajan suosiossa olevat työntekijät saavat erivapauksia sekä kehuja ja kiitoksia johtajalta. 2) *Itsevaltainen ja jyräävä johtaminen*; ilmenee johtajan epäasiallisena, epäammattimaisena ja lapsellisena käytöksenä. Itsevaltiasta ja jyräävä johtaja pyrkii lannistamaan ja kukistamaan muut toimijat työyhteisössä. 3) *Korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva johtaminen*; puolestaan näyttäytyy autoritäärisen johtamisen myötä. Johtajakeskeisyys on korostunutta ja johtaja käyttää käskyvaltaa sekä kontrolloivaa johtamista. Tässä johtamisessa esiintyy myös mikromanageeraamista sekä työntekijöiden syyttelyä ja syyllistämistä. 4) *Poissaoleva ja passiivinen johtaminen*; tarkoittaa johtajan fyysistä poissaoloa ja passiivista läsnäoloa. Johtaja saattaa aktiivisesti vetäytyä johtamistilanteista tai siirtää vastuutaan muille. Poissaolevaan ja passiiviseen johtamiseen liittyy myös puutteellinen palautteen anto ja keskustelu työyhteisössä.

### 3.2 Huonon johtamisen osatekijät

Eri teorioiden ja tutkimussuuntauksien pohjalta Pynnönen (2015) on määritellyt huonon johtamisen osatekijät johtajaan itseensä, johdettaviin ja johtamiskontekstiin liittyviin elementteihin. Alla olevasta kuvio havainnollistaa hyvin huonon johtamisen osatekijät ja kontekstin.



KUVIO1. Huonon johtamisen osatekijät (Pynnönen 2015, 32)

Huonoon johtajaan liittyvät tekijät voidaan jakaa kolmeen, osittain päällekkäisiin ja toisiinsa yhteydessä oleviin ryhmään *1) johtajan persoonan epätasapainoon 2) käyttäytymiseen ja 3) johtamistoimintaan liittyviin tekijöihin*. Persoonan epätasapainoon sisältyvät johtajan egoistiset motiivit, viha, kateus ja pelko sekä heikko itsetunto, vallanhimo ja narsismi. Käyttäytymiseen liittyvät huonon johtamisen tekijät ovat itsesäätelykyvyn puute, empatian puute ja toisten arvostamisen puute sekä moraalittomuus tai alhainen moraalit sekä epäaitous. Toiminnassa korostuu huonon johtajan omien kykyjen yliarviointi, epärehellisyys, sanojen ja tekojen epätasapaino sekä kyvyttömyys arvioida omaa toimintaa. (Pynnönen 2015, 33.)

Tässä tutkielmassa sosiaalityössä koettua huonoa johtamista tarkastellaan johtajan käyttäytymiseen ja johtamistekoihin liittyvien tekijöiden kautta.

#### **4. TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI**

Tutkielmani aineisto kerättiin kyselytutkimuksena Sosiaalityöntekijöiden uraverkosto Facebook-ryhmästä. Sosiaalityöntekijöiden uraverkosto on sosiaalityöntekijöille ja sosiaalityötä opiskelevien Facebook-ryhmä, missä on yhteensä yli 5000 jäsentä. Laadin Google Forms kyselyn (LIITE 1) ja julkaisin sen Facebook-ryhmässä 3.10.2023. Kyselyssä pyysin sosiaalityöntekijöitä kertomaan tapahtumasta tai tilanteesta, jossa he olivat kokeneet huonoa johtamista ja kuvailemaan miten he olisivat toivonut, että kyseisessä tilanteessa esihenkilö olisi toiminut. Kerroin, että kyselyyn vastataan anonymisti, eikä siitä muodostu henkilötietoja ja että vastaukset tuhoataan tutkielman valmistumisen ja arvioinnin jälkeen. Facebook-ryhmään tekemässäni julkaisussa kerroin toiveestani saada tietää sosiaalityöntekijöiden kokemuksista ja kerroin, että kyselyssä pyydän vastaajia kuvaamaan tilanteen, missä on kokenut huonoa johtamista sekä miten olisi toivonut, että kuvatussa tilanteessa esihenkilö olisi toiminut. Taustatietoina halusin tietää, oliko vastaaja itse johtamispositiivissa ja oliko kuvatussa tilanteessa osallisena ollut esihenkilö vastaajan lähiesihenkilö.

Kysely aukesi 3.10.2023 klo 16.00 ja suunnitelmani oli, että kysely olisi ollut auki 15.10.2023 klo 16.00 asti. Tutkielman aihe aiheutti suuren mielenkiinnon ja Facebook-ryhmässä julkaisemaani kyselyä sekä opinnäytetyöni lyhyttä esittelyä kommentoitiin positiivisesti ja aihetta pidettiin hyvin

tärkeänä. Kyselyyn tuli paljon vastauksia heti ensimmäisenä päivänä ja vuorokaudessa kyselyyn oli vastannut 85 henkilöä. Yllätyin kyselyyn vastaamisen aktiivisuutta ja jouduin uudelleen arvioimaan siihen asettamaani vastaamisaikaa. Päätin kerätä 100 vastausta ja sen jälkeen sulkea kyselyn. Poistin kyselyn Facebook-sivuilta 5.10.2023 ja siihen mennessä yhteensä 100 sosiaalityöntekijää oli kertonut kokemuksistaan huonosta johtamisesta. Vastausten pituus vaihteli yli 300 sanan kuvauksista parin lauseen toteamuksiin huonosta johtamisesta. Sosiaalityöntekijöiden aktiivinen kyselyyn vastaaminen vahvisti päätöstäni siitä, että tutkielmani aihe oli tärkeä ja sille oli tarvetta. Muutamit kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä jopa kiittivät minua siitä, että olivat saaneet kertoa kokemuksistaan huonosta johtamisesta.

Vastanneista 86 toimi sosiaalityöntekijänä, viisi (5) oli johtavia sosiaalityöntekijöitä ja yhdeksän (9) muissa sosiaalihuollon tehtävissä. Vastajista 91 oli kokenut huonoa johtamista lähiesihenkilönsä toimesta ja 14 vastaajalla kyseessä ei ollut lähiesihenkilö. Koska selvästi enemmistö vastanneista toimi sosiaalityöntekijöinä ja huonoa johtamista oli koettu oman lähiesihenkilön toimesta, keskityin tarkastelemaan huonoa johtamista erityisesti lähijohtamisessa ja asiakasprosessien johtamisena.

Valitsin analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Sen avulla aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla aineistosta etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen, selkeä ja tiivistetty kuvaus, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja ne tuodaan analyysiin valmiina, jo tiedettyinä asioina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–117.) Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 64).

Tutkimuskysymykseni oli: Mitä on huono johtaminen sosiaalityössä. Päätin analysoida sosiaalityöntekijöiltä saamiani kuvauksia huonosta johtamisesta Pynnösen (2015, 33) tekemän huonon johtamisen osatekijöiden mukaisesti. Vaikka sosiaalityöntekijöiden kertomuksista ilmeni joitakin esihenkilöiden persoonan epätasapainoon liittyviä piirteitä, aineistosta ei ilmennyt sellaisia tekijöitä, jotka olisivat viitanneet esihenkilön narsismiin, vihaan, pelkoon tai kateuteen tai muihin persoonan piirteisiin. Keräämäni aineiston pohjalta ei voinut lähteä tekemään tulkintoja johtajan persoonasta johtuvasta huonosta johtamisesta. Tästä syystä analyysissäni keskityin tarkastelemaan huonoa johtamista vain johtajan käyttäytymisen tai johtamistoiminnan kautta.

Huonon johtamisen osatekijöiden lisäksi etsin aineistosta myös muita huonoa johtamista kuvaavia tekijöitä ja tarkastin, oliko vastauksista löydettävissä erityisesti sosiaalityön johtamista koskevia teemoja.

Aloitin aineiston analysoinnin tulostamalla kaikki vastaukset ja lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi, etsien vastauksista yhteneväisyyksiä, jotka merkkasin eri värein. Tämän jälkeen teemoittelin aineistosta huonon johtamisen kuvaukset johtajan käyttäytymiseen tai johtamistoimintaan liittyvien tekijöiden kautta. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 61). Teemoittelemalla aineistoa löysin johtajan käyttäytymistä kuvaavia huonon johtamisen elementtejä kolme; epäasiallinen käytös, työpaikkakiusaaminen ja empatian puute. Johtamistoimintaan liittyviä tekijöitä nimesin kaksi; esihenkilön osaamattomuus ja esihenkilön poissaolo sekä tuen puute.

<b>Johtajan käyttäytymisestä johtuvat tekijät</b>	<b>Johtamistoimintaan liittyvät tekijät</b>
Epäasiallinen käytös (syyttely, huutaminen, uhkailu, vaientaminen)	Esihenkilön osaamattomuus (substanssiosaaminen ja henkilöstöjohtamisen osaaminen)
Työpaikkakiusaaminen	Poissalo ja tuen puute
Empatian puute	

Taulukko 1. Huonon johtamisen elementit

Kuten Pynnösen (2015) tutkimuksessa, myös tässä tutkielmassa huonon johtamisen elementit olivat osittain päällekkäisiä ja limittyivät toisiinsa. Etenkin empatian puute ja tuen puute näyttäytyivät sekä johtajan käyttäytymisestä johtuvana että johtamistoimintaan liittyvänä tekijänä.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: Millaista johtamista sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa. Tavoitteeni oli selvittää, miten sosiaalityöntekijät olisivat toivoneet, että esihenkilö olisi toiminut tilanteessa, jossa oli koettu huonoa johtamista. Tähän kysymykseen saamani kuvaukset olivat lyhyempiä ja vähäsanaisempia, kuin ensimmäisessä huonoa johtamista koskevassa kysymyksessä. Analysoin vastaukset aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoista pyritään saamaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eivätkä ne ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Yksi tapa tehdä aineistolähtöistä analyysia on kuvata aineistoa siten, että aineistosta



nostetaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat esiin ja pyritään muodostamaan niistä kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuuden muodostetaan sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa ja analyysissä pyritään tematisoimaan, eli teemaan liittyen nimeämään esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaotellaan erilaisiin merkityskokonaisuuksiin ja niistä luodaan kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 63–67.)

Ryhmittelin aineistosta 12 erilaista hyvää johtamista kuvaavaa asiakokonaisuutta. Yhdistelemällä näitä, muodostin vastauksista kolme teemallista ryhmää; 1) esihenkilön kohtaaminen, kuuleminen ja läsnäolo, 2) asiallinen käytös ja 3) kyky tehdä päätöksiä sekä osaaminen ja muodostin näiden kolmen teeman kautta koonnin siitä, miten sosiaalityöntekijät olisivat toivoneet esihenkilön toimineen. Mielestäni näiden asiakokonaisuuksien kautta saatiin myös vastaus siihen, millaista johtamista sosiaalityöntekijät haluavat lähiesihenkilöiltään.

## **5. TUTKIMUSTULOS JA PÄÄTELMÄT**

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää mitä on huono johtaminen sosiaalityössä ja millaista johtamista sosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa. Tässä tutkielmassa sosiaalityössä koettu huono johtaminen näyttäytyi sekä esihenkilöiden huonona käyttäytymisenä ja esihenkilöiden huonona toimintana. Seuraavaksi kerron tarkemmin tutkimustuloksistani.

### **5.1 Huono johtaminen esihenkilöiden epäasiallisena käyttäytymisenä**

Sosiaalityöntekijät kuvasivat huonon johtamisen näyttäytyvän esihenkilön huonona ja epäasiallisena käyttäytymisenä. Epäasiallinen käyttäytyminen oli työntekijöiden syyllistämistä, syyttelyä, nöyryyttämistä, uhkailua tai huutamista. Sosiaalityöntekijöiden kuvausten perusteella, johtamisessa ilmeni tyrannimaisuutta ja pelolla johtamista. Uhkailu, kiristäminen ja pelottelu ovat keskeisiä pelolla johtamisen ilmenemismuotoja (Pynnönen 2015, 27). Sosiaalityöntekijöiden vastauksista muodostui kuva korostuneen käskyvaltaisesta ja kontrolloivasta johtamisesta, jossa johtamistapa on lähinnä sanelua, nujertamista, kontrollointia, syyllistämistä ja syyttelyä (Hoffrén 2019, 41). Syyttelyä ja syyllistämistä työntekijät olivat kokeneet tilanteissa, joissa työntekijä tai

tiimi oli kertonut esihenkilölle työryhmän jaksamiseen, työilmapiiriin tai työtilanteisiin johtuvista epäkohdista.

*Lähetin esihenkilölle kirjeen, jossa kerroin huomanneeni muutoksia työpaikan ilmapiirissä ja toimintatavoissakin ja suunnan herättävän minussa huolta. Hän suuttui ihan kunnolla, syytti minua yöuniensa pilaamisesta ja kehotti katsomaan peiliin.*

*Työssä oli liian pienet resurssit suhteessa työntekijöiden asiakasmäärään, ja tästä johtuivat työntekijöiden uupumisoireilut. Kun näitä asioita nosti esiin, sai kokea syyllistämistä siitä, miten huonosti työtä hoitaa.*

Kertomuksista kävi ilmi, etteivät esihenkilöt kyenneet ottamaan vastaan palautetta omasta tai organisaation toiminnasta. Esihenkilöiden reagointi palautteeseen oli epäasiallista ja esihenkilöt saattoivat kohdella työntekijöitä huonosti moittimalla, arvostelemalla tai nöyryyttämällä työntekijää julkisesti muiden työntekijöiden edessä. Eräs kyselyyn vastanneista kertoi esihenkilönsä loukkaantuneen hänelle ja pitäneen mykkäkoulua, koska työntekijä oli kertonut kehittämisideoistaan ja esihenkilö oli kokenut tämän uhkaavan hänen esimiesasemaansa. Hoffrén (2019, 44) tunnisti samoja ilmiöitä omassa tuhoavaa johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan. Johtajan puhumattomuus ja mielenilmaukset ovat johtajan manipuloivia keinoja saada työntekijät tottelemaan johtajaa.

*Esihenkilö ei tervehtinyt minua kahteen viikkoon, koska hän koki, että olen marssinut hänen reviirillään antaessani hänelle ideoita ja hän korosti olevansa paikan pomo.*

Esihenkilöiden epäasiallinen käyttäytyminen ilmeni myös työntekijöille huutamisena. Huutamista esiintyi tilanteissa, joissa työntekijä oli toiminut vastoin esihenkilön ohjeistusta tai jos työntekijät olivat kyseenalaistaneet asiakastyöhön liittyviä päätöksiä.

*Lähiesihenkilö koki, ettei hänen antamia ohjeitaan noudatettu. Siitä seurauksena kaikki tiimin sosiaalityöntekijät saivat huudot ja moitteet. Esihenkilö menetti totaalisesi malttinsa.*

Sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa epäasiallinen käytös ilmeni myös uhkailuina ja vaientamisena. Uhkailujen taustalla oli sosiaalityöntekijä ilmoitus työpaikan vaihdosta tai, jos sosiaalityöntekijä oli ilmoittanut jäävänsä sairauslomalle. Pelolla johtamisessa tyypillistä on uhkailu työntekijää työpaikan menettämällä (Pynnönen 2015, 27). Vastauksista tuli esille, että sosiaalityöntekijät olivat kohdanneet erilaisia uhkailuja. Työntekijää oli muun muassa uhkailtu työsuhteen purkamisella tai työntekijälle kerrottiin, ettei hän tule saamaan toista työpaikkaa samalta työnantajalta.

*Esihenkilö vastasi, että niin kauan, kun hän on esihenkilönä, minua ei valita mihinkään tehtävään.*

Vaientamista sosiaalityöntekijät olivat kokeneet silloin, kun he olivat ilmoittaneet tekevänsä valvovalle viranomaiselle ilmoituksen työssä esiin tulleista epäkohdista ja kun sosiaalityöntekijöitä oli kielletty ilmoittamasta epäkohdista eteenpäin. Vaientaminen liittyi myös siihen, ettei sosiaalityöntekijöillä ollut lupaa kertoa epäkohdista ylemmälle johdolle. Laura Tiitinen (2019) on väitöskirjassaan tutkinut sosiaalityössä esiintyvää vaientamista ja miten vaientaminen näkyy institutionaalisissa prosesseissa. Tähän kyselyyn vastanneiden sosiaalityöntekijöiden vastauksissa ja kokemuksissa vaientamisesta oli yhtymäkohtia Tiitisen tutkimustuloksiin, vaikkakin vaientamisella tässä tutkielmassa tarkoitettiin sitä, etteivät työntekijät saaneet kertoa havaitsemistaan epäkohdista organisaation sisällä tai verkostoissa. Vaientaminen viittaa myös korostuneeseen käskyvaltaiseen ja kontrolloivaan johtamiseen, missä työntekijät eivät voi vaikuttaa työhönsä, heitä ei kuulla tai he eivät voi antaa palautetta (Hoffrén 2019, 41).

### **5.1.1 Työpaikkakiusaaminen**

Sosiaalityöntekijöiden vastauksista oli löydettävissä sekä esihenkilön työntekijöihin kohdistamaa suoraa työpaikkakiusaamista että esihenkilön puuttumattomuutta työpaikkakiusaamiseen ja sen sallimista työpaikalla. Esihenkilön työntekijään kohdistuva työpaikkakiusaaminen näkyi muun muassa työntekijän julkisena nöyryyttämisenä tai työntekijän tekemien virheiden kertomisena muille työntekijöille.

*Palaverissa kaikkien kuullen mitätöitiin ja arvosteltiin tekemääni työtä.*

*Tilanne oli todella nöyryyttävä.*

Kiusaamisena koettiin myös esihenkilön vihjailut siitä, että työntekijä ei osannut hoitaa työtehtäviään tai esihenkilö kontrolloi työntekijän työpäiviä tai työtehtäviä. Vastauksista tuli hyvin esille esihenkilön käyttämä valta suhteessa työntekijään ja valta-aseman väärinkäyttö. Työpaikkakiusaaminen tarkoittaa usein valta-asemaan perustuvaa vahingollista toimintaa toista tai toisia kohtaan. Työpaikkakiusaamista on muun muassa nöyryyttäminen, uhkailu, pelottelu, tehtävien vaihtaminen tai kritisointi ja huutaminen. (Pynnönen 2015, 28.)

*Esihenkilöllä oli tapana viikkopalaverissa ottaa aina kukin vuorollaan silmätikuksi ja olla niin vaativa, että lopputulemana oli joko silmätikuksi joutuneen suuttuminen, itkuun purskahtaminen tai vaikeneminen ja sulkeutuminen.*

Työpaikkakiusaamista koettiin myös silloin, jos esihenkilö ei puuttunut kiusaamiseen, salli sen tai hän saattoi jopa asettua kiusaajien puolelle.

*Työpaikallani oli jatkuvaa työpaikkakiusaamista. Erityisesti kaksi henkilöä lähes päivittäin "nälvivät" toisilleen. Esihenkilö näennäisesti kuunteli molempia, mutta ei kuullut toisen ajatuksia. Hän asettui aina toisen puolelle.*

Vastauksesta käy hyvin ilmi se, että vaikka työpaikkakiusaaminen ei kohdistunut suoraan henkilöön itseensä, koettiin kiusaamisen vierestä seuraaminen kuormittavana. Esihenkilön tehtävänä olisi puuttua kiusaamiseen, mikä vaikutti negatiivisesti koko työryhmän ilmapiiriin. Suomalaisilla työpaikoilla työpaikkakiusaaminen on Juutin (2018, 157) mukaan varsin yleistä ja työpaikkakiusaamista esiintyy usein muutostilanteissa.

### 5.1.2 Empatian puute ja kokemus siitä, ettei kuulla

Sosiaalityöntekijöiden vastauksissa tuli paljon kuvauksia huonosta johtamisesta liittyen kokemukseen esihenkilön empatian puutteesta tai siitä, ettei esihenkilö kuule työntekijöitään ja heidän näkemyksiään. Esihenkilön empatian puute korostui vastauksissa, joissa sosiaalityöntekijä oli kuormittanut liiallisesta työmäärästä ja koki työssäjaksamisensa heikkona. Niirasen (2014, 43–51) mukaan sosiaali- ja terveystalveluiden lähijohtajien työssä korostuu työntekijöiden ja heidän osaamisensa tukeminen sekä prosessien johtaminen. Lähijohtajan tulisi olla lähellä työntekijöitään ja kuuntelevan heidän työhönsä liittyviä ongelmia. Useampi sosiaalityöntekijä kuvasi tilanteen, missä oli pyytänyt esihenkilöltään apua kuormittavassa työtilanteessaan ja kertonut, ettei selviä työmäärästään, mutta oli jäänyt ilman esihenkilön tukea. Osa vastanneista kertoi jääneensä sairauslomalle työssäjaksamisen vuoksi ja joutuneensa itse järjestelemään työtehtäviään ilman esihenkilön tukea, jotta edes pystyi jäämään sairauslomalle.

*Esihenkilö ei ollut lainkaan kiinnostunut järjestelemään töitäni sairauslomani aikana, vaan käski siirtämään kaikki työt tehtäväksi sairauslomani jälkeen. Esihenkilö tiesi, että jäin pois työuupumuksen vuoksi.*

*Esihenkilöllä ei tuntunut olevan lainkaan tilannetajua tai empatiaa, saati kykyä reflektoida työyhteisön tilannetta, jotta voisi tulevaisuudessa ehkäistä uupumisesta johtuvia sairauslomia*

Vastauksista tulee esille työntekijöiden kokema syyllisyys sairauslomalle jäämisestä ja toisaalta esihenkilöiden syyllistävä asenne työuupumuksen vuoksi pois työstään jäävää työntekijää kohtaan.

*Jäädessäni sairauslomalle kuormittavassa elämäntilanteessa ja työuupumuksen vuoksi, esimies totesi, että ”niin että elämä on rankkaa ja työntekijä maksaa. Sähän olet jo ollut pari viikkoa kesälomalla ja teet 80 % työaika, eikö se riitä?”*

Sosiaalityöntekijöiden kuvauksista tulee hyvin näkyviin esihenkilöiden empatian puute etenkin siinä, miten esihenkilöt olivat kohdanneet uupuneen työntekijän. Vastauksissa sosiaalityöntekijät

kuvasivat tilanteita, joissa kokivat, ettei esihenkilöltä saanut ymmärrystä vaikeassa elämäntilanteessa tai suuren työmäärän alla.

*Kun työntekijä kertoo jaksamisen olevan ihan rajoilla ja siinä rajoilla, ettei uupumuksen vuoksi satuta itseään, johtava nauraa ja sanoo että olet niin vitsikäs.*

*Esihenkilöltä ei ymmärrystä herunut, vaikka itkin hänelle puhelimessa.*

Kokemus siitä, ettei työntekijöitä ja heidän näkemyksiään kuultu tai mielipiteitä huomioitu, nousi myös sosiaalityöntekijöiden vastauksista. Vastauksista tulee hyvin esille se, kuinka sosiaalityöntekijät kokevat esihenkilöiden sivuttavan heidän näkemyksensä muun muassa asiakastyön kysymyksissä tai kehittämisehdotuksissa.

*Esihenkilöillä ei ole empatiaa työntekijöitä kohtaan ja jos työntekijät tuovat esimerkiksi asiakkaiden kohteluun liittyviä epäkohtia esiin, niin esihenkilöitä ei kiinnosta.*

Vastauksista tuli myös esille, ettei työntekijöiden osaamista arvostettu ja tämä koettiin huonona johtamisena. Asiantuntijaorganisaatioissa toimiville henkilöille, kuten sosiaalityöntekijöille, on tyypillistä kiinnostus omaan erityisalueeseensa, halu kehittää omaa osaamista ja kyky työtehtävien itsenäiseen hoitamiseen. Myös johtajalta edellytetään näitä asioita, mutta samalla johtajalta edellytetään antavan aikaa ja tukea työntekijöiden kehittymiselle sekä siirtävän omat ammattilaiset intressinsä taka-alalle. (Niiranen ym. 2010, 98.)

Useammasta vastauksesta kävi myös ilmi se, että sosiaalityöntekijät kokivat esihenkilöiden mikromanageroivan, mikä viittaa korostuneeseen käskyvaltaiseen ja kontrolloivaan johtamiseen (Hoffrén 2019, 41). Sosiaalityöntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon ei luotettu ja esihenkilöt puuttuivat liiaksi työntekijöiden yksittäisiin tehtäviin, joihin ei olisi tarvittu esihenkilön puuttumista.

*Esimiehet saattavat puuttua yksittäisiin tilanteisiin tai caseihin, mutta kokonaisuus saattaa olla hukassa.*

Esihenkilön kyvyttömyys olla läsnä ja kuunnella työntekijöitään, näyttäytyi sosiaalityöntekijöiden kertomuksissa myös esihenkilön oman egon nostatuksena ja siinä, että työntekijöiden odotettiin kehuvan esihenkilön työsuorituksia ja osaamista.

*Lähijohtaja puhuu jatkuvasti itsestään ja tuo esiin omia työn paineitaan.*

*Koko tiimi kuuntelee ja eläytyy johtajan tilanteeseen. Johtaja tekee itseään tykö ja jotenkin selkeästi tuntuu kaipaavan alaisilta kehuja ja tukea itselleen.*

Kokemusta kuulluksi tulemattomuudesta tuli esille myös niissä vastauksissa, joissa kuvattiin johdon tekemiä työntekijälle epämieluisia päätöksiä ja joissa ei ollut huomioitu työntekijöiden mielipiteitä. Sosiaalityöntekijöitä ei ollut kuultu esimerkiksi silloin, kun hyvinvointialueella oli päätetty toimitiloista ja avokonttoreista vastoin työntekijöiden toiveita.

## **5.2 Huono johtaminen esihenkilöiden toimintana**

Seuraavaksi esittelen huonon johtamisen ilmentymistä johtamistoiminnassa. Sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa johtamistoiminnassa esiintyvä huono johtaminen näyttäytyi esihenkilön osaamattomuutena sekä esihenkilöiden poissaoloina ja heiltä saatavan tuen puutteena.

### **5.2.1 Esihenkilön osaamattomuus**

Huonona johtamisena koettiin esihenkilön osaamattomuus joko sosiaalityön substanssista tai johtamiseen liittyen. Niirasen (2004, 232) mukaan substanssiosaaminen on välttämätöntä, silloin kun johdetaan sosiaalityötä. Myös tähän kyselyyn vastanneet sosiaalityöntekijät kokivat, että esihenkilöllä tuli olla vahva substanssiosaaminen ja ymmärrys sosiaalityön asiakkaiden tarpeista. Vastauksista tuli esille se, että esihenkilön odotetaan osaavan sosiaalityön lainsäädäntö ja ymmärtävän asiakastyöstä esiin tulevat haasteet. Huonona johtamisena pidettiin sitä, jos esihenkilö ei kyennyt auttamaan tai selvittämään haastavia juridisia ongelmia tai jos esihenkilö antoi epäselviä ohjeita.

*Asiakaskokouksissa, jossa kävimme tiiminä keissejämme läpi ja tarvitsimme linjanvetoja, esihenkilö harvemmin osasi vastata yhtään mihinkään kysymykseen, koska häneltä puuttui täysin substanssiosaaminen. Kysyttäessä, hän vain tylästi vastasi, että hän ei ole mikään vastausautomaatti.*

*Lähiesihenkilö ei tunne lainkaan työtä ja sen substanssia, jota hänen pitäisi johtaa*

Substanssiosaamisen puute näkyi myös siinä, jos esihenkilö vaati työntekijää toimimaan vastoin sosiaalityöntekijän tekemää arviota asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Sosiaalityöntekijät olivat myös joutuneet tilanteisiin, joissa esihenkilö oli muuttanut mieltää sekä ohjeitaan kesken asiakastapaamisen ja aiheuttanut toiminnallaan sekaannusta, jättäen sosiaalityöntekijän yksin vaikean päätöksen kanssa.

*Yhteisessä asiakastapaamisessa saattoi tehdä aikaisemmista linjauksista poikkeavia vetoja, joilla ”veti maton alta” sosiaalityöntekijältä asiakkaan läsnäollessa.*

Osaamattomuus ilmeni myös esihenkilön heikkoina henkilöstöjohtamisen taitoina. Huonona johtamisena koettiin, jos palkanmaksussa oli virheitä, koulutushakemuksia ei hyväksytty tai esihenkilö ei hallinnut tietoteknisiäjärjestelmiä. Huonona johtamisena pidettiin myös sitä, jos esihenkilö ei puuttunut työryhmän jäsenten huonoon käytökseen ja esihenkilön kyvyttömyys luoda hyvää tiimihenkeä.

### **5.2.2 Tuen puute ja poissaolevat esihenkilöt**

Substanssiosaamisen lisäksi esihenkilöiltä odotettiin tukea omaan työhön ja läsnäoloa. Sosiaalityöntekijöiden kertomuksista tuli esille poissaolevan ja passiivisen johtamisen piirteitä. Esihenkilö ei antanut tukea, vetäytyi vastuustaan ja siirsi tehtäviään toisille (Hoffrén 2019, 41).



Tuen puute koettiin huonona etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Vastauksista ilmeni puutteellinen perehdytys ja kokemus yksin jäämisestä haastavissa asiakastilanteissa. Huono esihenkilö oli saattanut vastata työntekijän pyyntöön saada tukea asiakastyöhönsä sillä, että sosiaalityötä oppii tekemällä ja työkokemuksen kautta.

*Pyysin esimiehen apua ja tukea, mutta hän totesi, että tämä on meidän työtämme ja siitä pitää selviytyä.*

Tuen puutteena koettiin myös esimiehen välinpitämätön suhtautuminen tilanteissa, joissa sosiaalityöntekijä oli kertonut haastavista asiakastapauksistaan ja työn kuormittavuudesta. Eräs vastanneista kertoi esihenkilön vain kuunnelleen ja voivotelleen tilannetta, muttei ollut antanut tukeaan tai neuvoja tilanteen ratkaisemiseksi.

*Esihenkilöni vain kuunteli ja surkutteli, mutta ei kertonut tai kysynyt yhtään keinoa ratkaista tilannetta.*

Sosiaalityöntekijät toivoivat, että esihenkilö ottaisi johtajan roolin ja tekee linjauksia tai päätöksiä silloin, jos työntekijät eivät itse siihen kyenneet. Vastusten perusteella esihenkilöt, jolta odotettiin linjauksia tai päätöksiä, näyttäytyivät poissaolevina ja passiivisina laissex-faire- johtajina. Johtaminen ei vastannut työntekijöiden odotuksia, johtaja ei osallistunut työyhteisön toimintaan, keskusteluun tai tehnyt tarvittavia päätöksiä. (Schillingin 2009: Pynnönen 2015: Hoffrén ym. 2017.) tämä näkyi myös siten, ettei esihenkilö itse tarjonnut apua, vaan ohjasi työntekijää hakemaan tukea muilta tiimiläisiltä.

*Esihenkilö aina ohjasi minua kysymään neuvoa joltakin muulta kuin häneltä. Kuljeskelin pitkin käytäviä koputtelemassa kollegojen ovia, jotka olivat osa itsekin melko uusia. Käytännössä minut otettiin kokemattomana töihin ja heitettiin suoraan leijonan kitaan ilman mitään tukea ja ohjausta.*

Vastausten perusteella esihenkilön odotettiin olevan läsnä ja tavoitettavissa. Työyhteisöön kuuluvan johtajan tulisi olla säännöllisesti läsnä, vaikkei hänelle kuuluisikaan työryhmänsä varsinaiset työtehtävät (Hoffrén ym. 2017, 49). Huonona johtamisena koettiin tilanteen, jos

esihenkilöä ei tavattu, häneen ei tutustuttu tai jos esihenkilö ei vastannut hänelle lähetettyihin viesteihin.

*Kertaakaan puolen vuoden aikana ei henkilökohtaisia keskusteluja esihenkilön kanssa käyty mistään. En tavannut esihenkilöä edes kasvotusten. Johtaminen loisti poissaolollaan.*

Sosiaalityöntekijöiden kertomuksista tuli esille kokemus yksin jäämisestä suuren työpaineen alla. Vastauksista käy ilmi, että työuupumuksesta kärsivät sosiaalityöntekijät kokivat jäävänsä yksin ilman esihenkilön tukea ja tämä johti siihen, että työntekijät jäivät sairauslomalle tai irtisanoutuivat työstään.

*Työpisteeni oli erillään muista kollegoista useita vuosia ja tein työtä ilman työparia. Usein pyysin esihenkilöitäni tarkastelemaan työnkuvani yhdessä minun kanssani. En saanut siihen minkäänlaista vastausta useista yrityksistäni huolimatta. Lopulta uuvuin siihen työnkuvani ja olin pitkään sairauslomalla.*

Vastausten perusteella huolestuttavaa oli se, kuinka moni sosiaalityöntekijä kertoi työuupumisestaan, sairauslomalle jäämisestä tai irtisanoutuneensa huonon johtamisen vuoksi. Sosiaalityössä on oltu yhä huolestuneempia sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista. Johtaminen ja osaaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa työn tuloksiin. Pelkästään sairauslomakustannuksia ajatellen, sosiaalityön johtajan on tärkeä arvioida ja huolehtia työyhteisön toimivuudesta ja yksittäisen sosiaalityöntekijän osaamisesta ja siten työhyvinvoinnista. Sosiaalityön johtajan on tunnistettava työntekijöiden osaamiserot ja elämäntilanteet sekä otettava nämä huomioon esimerkiksi työtehtävien jaossa. (Rissanen 2016, 240.)

### **5.3 Sosiaalityöntekijöiden toiveet johtamiselle**

Toinen tutkimuskysymykseni oli, miten sosiaalityöntekijät olisivat toivoneet esihenkilön toimineen tilanteessa, jossa he olivat kertoneet kokeneensa huonoa johtamista. Halusin saada tietoa siitä, mikä sosiaalityöntekijöiden mielestä olisi ollut oikea ja hyvä johtamistapa ja miten

sosiaalityöntekijät toivovat heitä johdettavan. Tavoitteena on tuoda ilmi tekijöitä, joilla huonoa johtamista voidaan välttää.

Tässä tutkielmassa tuli esille samoja toiveita johtamisesta, kuin Elina Haimin (2020) sosiaalityön hyvää johtamista käsittelevässä Pro gradu tutkielmassa. Haimin tutkimustulosten perusteella sosiaalityön hyvään johtamiseen kuului johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen. Myös tässä tutkielmassa sosiaalityöntekijät toivoivat esihenkilöltään hyvää ja empaattista kohtaamista. Vastauksissa korostui kuulemisen ja tuen saamisen merkitys sekä sosiaalityön substanssin osaamisen tärkeys.

### 5.3.1 Kuuleminen, keskusteleminen ja läsnäolo

Esihenkilön toivottiin olevan läsnä ja kuulevan työntekijöitään, heidän mielipiteitään ja näkemyksiään. Esihenkilön toivottiin osoittavan kiinnostusta työntekijöitään kohtaan ja kohtaamisissa pysähtymään työntekijöiden esiin nostaminen asioiden äärelle.

*Esihenkilön tulee pystyä pysähtymään ja olla läsnä. Parempi olla oikeasti läsnä 10min kuin "muka" läsnä 30min ja hoitaa samalla kaikkea muuta*

Esihenkilöiden toivottiin myös tutustuvan työntekijöihinsä, heidän osaamiseensa ja olla tietoisia työntekijöiden työmäärästä. Läsnäolo, työntekijän tilanteeseen pysähtyminen ja kuuleminen koettiin tärkeäksi etenkin silloin, jos työntekijä kertoi työssä jaksamiseen liittyvistä asioista tai liian suuresta työmäärästä.

*Hänen olisi pitänyt kuulla kuormittumiseni ja tunnistaa erityisen hankala työtilanteeni.*

*Kuunnella jokaisen työntekijän ajatuksia, tilannetta, toiveita ja koettua asiakastilanteiden aiheuttamaa ylikuormitusta.*

Työntekijöiden mielipiteen ja näkemyksen kuuleminen koettiin tärkeänä myös ristiriitatilanteiden selvittämisessä. Hyvän kohtaamisen ja kuulemisen lisäksi esihenkilöltä toivottiin kykyä käydä rakentavaan ja kunnioittavaa keskustelua. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely,

oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt sekä luotettava, avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, vahvistavat työntekijän työkykyä. (Niiranen ym. 2010, 151).

Vastauksista nousi esille toive siitä, että esihenkilö keskustelisi avoimesti työntekijöiden kanssa niin kahdenkeskisissä kohtaamisissa kuin koko työryhmän kanssa. Keskusteluissa esihenkilön odotettiin ottavan asioita puheeksi ja pyrkivän löytämään yhdessä ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin.

*Pysyä rauhallisena ja käydä rakentavaa keskustelua tilanteen ratkaisemiseksi.*

*Keskustella asiasta; nostaa ongelmakohtat esille ja osoittaa ymmärrystä.*

*Ylipäättään ottaa asia puheeksi, eikä leikkiä kuin mitään ei olisi tapahtunut.*

Sosiaalityöntekijät kertoivat toivoneensa esihenkilön läsnäoloa ja tukea etenkin asiakastyön liittyvissä ongelmissa. Huonoa johtamista koskevissa kuvauksissa tuli esille kokemuksia yksin jäämisestä ja esihenkilöiltä saatavan tuen puuttumisesta. Tuen tarve korostui etenkin uusilla ja lyhyen aikaa sosiaalityössä olleilla työntekijöillä.

Paremmen perehdytyksen tarve tuli esille myös useammassa vastauksessa. Työntekijän perehdytys on tärkeää työn sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Perehdytys ei saisi olla vain teknistä opastusta tai itsenäisesti perehdytyskansioon tutustumista. Uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi uuteen työyhteisöön, kun hänen tuloonsa on varauduttu, hänet nähdään ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Esihenkilö on avainasemassa perehdytyksessä ja hänen tulee myötävaikuttaa perehdytysprosessin suotuisaan kulkuun ja arvioida sen etenemistä. (Niiranen ym. 2010, 145–146.)

*Olin kokematon työssäni ja olisin tarvinnut perehdytystä ja apua pohtiessani erilaisia vaihtoehtoja.*

Tuen tarve liittyi myös siihen, että esihenkilön toivottiin keskittyvän työntekijän mielestä olennaisiin asioihin, rohkaisevan ja kannustavan työntekijöitään sekä ottavan vastuuta.

*Tukea, kannustaa, ottaa vastuuta ja olla pakottamatta toimimaan vastoin toisten viranomaisten ohjeistusta ja omaa ammattietiikkaani.*

### 5.3.2 Hyvä käytös

Huonon johtamisen kuvauksissa tuli esille esihenkilön epäasialliseen käyttäytymiseen liittyneitä tilanteita. Sosiaalityöntekijät kuvasivat tilanteita, joissa esihenkilö huusi, nöyryytti tai syyllisti työntekijää. Vastauksista kävi ilmi, että sosiaalityöntekijät odottavat esihenkilöiltään hyvää ja asiallista käyttäytymistä kaikissa tilanteissa. Esihenkilöiltä toivottiin kunnioittavaa ja rakentavaa palautetta.

*Suhtautuminen tulisi olla kunnioittavaa toisia kohtaan*

Julkinen nöyryytys koettiin huonona ja esihenkilöiltä toivottiin henkilökohtaista palautteen antoa rakentavasti, ei virheiden esiin ottamista julkisesti koko työryhmän edessä.

*Palautteen voi antaa kahden kesken ja rakentavalla tavalla, ei nöyryyttämällä ja pilkkaamalla*

Esihenkilön myös toivottiin myöntävän omat virheensä ja pahoittelevan huonoa käytöstään.

*Olla nöyrempi, myöntää osaamisensa rajat, kuunnella asiantuntijoita ja alaisiaan, ei pitää toista vihollisena.*

### 5.3.3 Substanssiosaaminen

Sosiaalityössä lähiesihenkilöiden tehtävään kuuluu usein asiakasprosessien johtaminen. Asiakasprosessin johtamiseen kuuluu tehtäväalueen ja johdettavan prosessin substanssiosaaminen, kehittäminen, dokumentointi, valvonta sekä varsinaiset muut johtamistehtävät, kuten työn organisointi ja päätöksenteko. Johtaminen on kuitenkin oma tehtävänsä ja substanssiosaaminen ei yksistään tuota johtamisosaamista, vaikka se antaakin siihen tärkeitä edellytyksiä. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478.)

Sosiaalityöntekijät kokivat, että esihenkilöllä tulee olla substanssiosaamista. Vastausten perusteella kävi ilmi työntekijöiden toivoivavan, ettei esihenkilön puuttuisi heidän työhönsä, jos hänellä ei ollut alan kokemusta. Vastauksista tuli esille myös toive, että esihenkilö avoimen

rehellisesti myöntää osaamattomuutensa, eikä pyri vaikuttamaan asiantuntijoiden tekemään työhön.

*Esihenkilön olisi pitänyt ensinnäkin hallita paremmin sosiaalityön asiakastyö, jota johtaa - varsinkin, jos puuttuu siihen niin vahvasti.*

*Toisaalta esimiehen olisi pitänyt ottaa asioista selvää ja myöntää, jos on puutteita omassa osaamisessa.*

Esihenkilöiden odotettiin myös tekevän tarvittavia päätöksiä ja linjauksia sekä kantavan vastuuta päätöksistään. Linjauksia ja päätöksiä toivottiin etenkin henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, mutta myös asiakastyötä koskevissa asioissa. Henkilöstöjohtamista koskevissa asioissa esihenkilön toivottiin ottavan vastuuta työntekijöiden työnkuvan rajaamiseen, perehdyttämisessä tai työpaikkakiusaamiseen. Asiakastyötä koskevissa asioissa esihenkilöltä toivottiin päätöksen tekoa sekä suoraan asiakkaalle tehtävissä päätöksissä että työntekijöitä koskevissa asiakasmäärään liittyvissä asioissa.

*Ottaa kantaa, linjata, tukea, puolustaa. Toisessa tilanteessa tehdä päätös ja ohjeistaa kuinka toimitaan*

*Ottaa vastuulleen hänelle kuuluvia asioita ja hoitaa asiat*

Esihenkilöiltä odotettiin myös lakien, eettisten periaatteiden ja ohjeiden noudattamista niin asiakastyötä kuin henkilöstöjohtamista koskevissa asioissa.

*Jos esihenkilö alkaa painostaa laittomaan tai epäeettiseen toimintaan, ollaan väärillä vesillä. Esihenkilön pitäisi päin vastoin tukea eettisesti ja juridisesti kestävää työtä*

Vastauksista tuli esille, ettei esihenkilö noudattanut eettisiä ohjeita ja toimi epäeettisesti. Sosiaalityön johtajien työhön liittyy vahvasti asiakastyöstä esiin tulevat eettiset ristiriidat ja eettisten ristiriitojen ratkominen vaatii johtajalta kykyä puuttua niihin. Parhaiten ratkaisut löytyvät yhteistyöllä ja neuvottelemalla. Myös toimintakriteereiden ja -ohjeiden tiedetään auttavan eettisten ristiriitojen ratkaisemisessa. (Niiranen ym. 2010, 115)

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Huono johtaminen sosiaalityössä kuvastui sekä lähiesihenkilöiden käyttäytymisenä että huonona johtamistoimintana. Esihenkilöiden taholta koettua huonoa kohtelua ja epäasiallista käytöstä kuvattiin työntekijöihin kohdistuvana huutamisena, uhkailuna ja syyllistämisenä. Sosiaalityöntekijöiden kertomuksista tuli esille myös työpaikkakiusaamista, sen kohteeksi joutumista ja sen vierestä seuraamista. Esihenkilöiltä toivottiin avointa, rakentavaa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta ja sen tukemista koko työyhteisössä. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että lähiesihenkilö olisi läsnä ja kuuntelisi työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita sekä arvostaisi työntekijöiden ammatillista osaamista.

Sosiaalityöntekijöiden kertomuksista tuli esille kokemus yksin jäämisestä liian suuren työkuorman kanssa, työuupuminen ja esihenkilön haluttomuus auttaa uupunutta työntekijää. Sosiaalityöntekijät kertoivat kokemuksistaan, joissa esihenkilö kyseenalaisti ja syyllisti työntekijää hänen kerrottuaan työuupumisestaan ja pyytäessään apua. Tämä kertoi esihenkilöiden erittäin huonosta henkilöstöjohtamisesta ja empatian puutteesta. Työntekijöitä kannustamalla, tukemalla, kuuntelemalla ja huomioimisella voidaan vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatiikin esihenkilöltä hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä herkkyyttä aistia työntekijöiden ja työyhteisön tilaa. (Raatikainen 2014, 127.)

Sosiaalityöntekijöiden kokema tuen tarve ja sen puute korostui vastauksista. Esihenkilöiden tukea tarvittiin erityisesti haastavissa asiakastyöhön liittyvissä liittyvien ongelmien ratkomisessa ja tukemaan työntekijää vaativissa asiakastilanteissa. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että esihenkilö todella pysähtyisi kuulemaan heitä ja ottaisi kantaa ilmi tulleisiin ongelmiin sekä tukisi päätöksen teossa. Vastausten perusteella esihenkilön läsnäolo näissä tilanteissa koettiin tärkeänä. Huonona johtamisena pidettiin sitä, jos esihenkilö ei ollut läsnä tai tavoitettavissa. Niirasen (2014, 51) esille tuomassa moniulotteisen johtamisen mallissa ihmissuhteiden ulottuvuudella johtajan yksi rooli on tukijan rooli, jossa johtaja on lähellä työntekijöitä ja kuuntelee heidän työhönsä liittyviä pohdintoja.

Huonona johtamisena pidettiin myös esihenkilön osaamattomuutta niin sosiaalityön sisältöä koskevissa prosesseissa kuin henkilöstöjohtamista koskevissa asioissa. Puutteellinen osaaminen sosiaalityön substanssista näyttäytyi huonona johtamisena etenkin silloin, kun esihenkilö antoi

virheellisiä, lainvastaisia tai epäselviä ohjeita tai jos hän ei tehnyt esihenkilölle kuuluvia päätöksiä. Sosiaalityön johtamista koskevissa tutkimuksissa (mm. Niiranen 2004: Niiranen 2014: Pekkarinen 2010: Raatikainen 2014.) todetaan yksimielisesti, että sosiaalityön johtajalta edellytetään substanssiosaamista etenkin, kun on lähiesihenkilö ja johtaa asiakastyötä tekeviä sosiaalityöntekijöitä.

Lähdin selvittämään mitä on huono johtaminen sosiaalityössä, koska halusin tietää mistä me puhumme, kun puhumme huonosta johtamisesta. Selvisi, että sosiaalityössä huono johtaminen on huonoa käyttäytymistä, huonoa vuorovaikutusta ja osaamattomuutta. Se on yksin jättämistä ja poissaoloa. Toivon, että tämä tutkielma lisää ymmärrystä sosiaalityön johtamisesta ja työntekijöiden tarpeista johtamiselle. Olen samaa mieltä Lehtosen (2023, 180) ja kumppaneiden kanssa siitä, että meillä jokaisella sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivalla esihenkilöllä tulisi olla ymmärrys siitä, että mikään henkilöstöhallinnollinen toimenpide ei voi korvata sitä, että ihmisen oma esihenkilö osaa johtaa sopivalla ja oikealla tavalla. Jokaisen johtajan on tarpeen miettiä omaa suhtautumistaan ihmisten johtamiseen ja arvioida kriittisesti osaamistaan ja kyvykkyyttään siinä.



## Lähteet

Aasland, Merethe Schanke & Skogstad Anders & Einarsen, Ståle (2008). The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour. *Organisations & People* (vol 15), 20–28

Einarsen, Ståle & Aasland, Merethe Schanke & Skogstad, Anders (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207–216.

Haimi, Elina (2020). Sosiaalityön hyvä johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Helsingin Sanomat 22.4.2023. [Sote-uudistus vähensi työhyvinvointia, sanoo moni sosiaalialan korkeakoulutettu - Poliitikka | HS.fi](#)

Hoffrén, Minna (2019). Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies.

Hoffrén, Minna & Syvänen, Sirpa & Laulainen, Sanna (2017). Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus* 15 (1), 47–65.

Juuti, Pauli (2018). Huono johtaminen. Gaudeamus. Print Best. Viljandi.

Lehtonen, Olli-Pekka & Saarni, Samuli & Kinnunen, Juha & Kinnunen, Marina (2023). Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Keuruu. Otava.

Londén, Pia & Typpö, Anne & Peltosalmi, Juha & Haikari, Janne (2023). Sosiaalibarometri. Sosiaali- ja terveystalvet hyvinvointialueella. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

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

Niiranen, Vuokko & Seppälä-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki University Press. Hakaipaino.

Niiranen, Vuokko (2014): Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 43–56.

Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Kerkkänen, Mervi 2014: Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 23–30.

Pakarinen, Terttu & Kananoja Aulikki 2017: Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja Aulikki & Lähteinen Martti & Marjamäki Pirjo (toim.): Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Tallinna, 471–484

Pekkarinen, Elina (2010). Sosiaalialan arvojohtajat ja muutosten managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

Pynnönen, Anu (2015). Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyssejä huonosta johtamisesta. Jyväskylä University School of Business and Economics. Jyväskylä University Printing House.

Raatikainen, Jaana (2014). Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksesta: Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 125–128.

Rissanen, Sari (2016). Sosiaalityön johtaminen. Teoksesta Marita Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Joutinmäki, Tiina Leto-Lundén, Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.). Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus.

Schilling, Jan (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*5(1), 102–128

Sinkkonen, Merja & Lauliainen, Sanna (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. *Janus* vol 18 (3). 225–242.

Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna (2018). Eettinen johtaminen sosiaalialalla – Kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Teoksessa Johanna Lammintakainen, Johanna & Sanna Laulainen (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. University of Eastern Finland. Kuopio.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024). Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:2. Helsinki.

Talentia (2023) [Hyvinvointialueuudistus toi vaikeuksia sosiaalialalle: “Touhu tuntuu suurelta sirkukselta” | Talentia](#)

Tiitinen, Laura (2019). Kamppailu sananvapaudesta. Sosiaalialan ammattilaisen toiminta ja valtasuhteet mediavaikuttamisen kentällä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

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

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2017) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Uudistuva johtaminen (2020) Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. KT Kuntatyönantajat. Helsinki.

Liite 1 Sosiaalityössä koettu huono johtaminen, kyselylomake

# Sosiaalityössä koettu huono johtaminen

Opiskelen Helsingin yliopistossa sosiaalityön erikoistumisopintoja hyvinvointipalveluiden erityisalalla ja teen opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta *mitä on huono johtaminen sosiaalityössä*. Opinnäytetyössäni selvitän sosiaalityöntekijöiden kokemuksia huonosta johtamisesta. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja siitä ei muodostu henkilötietoja. Kiitos osallistumisestasi!

\* Pakollinen

1. Kerro tapahtuma tai tilanne missä koit huonoa johtamista \*

2. Toimin tapahtumahetkellä

Sosiaalityöntekijänä

Johtavana sosiaalityöntekijänä

Yksikön esihenkilönä/päällikkönä

Organisaationi ylemmässä linjajohdossa

Muu

3. Kyseisessä tilanteessa ollut esihenkilö oli lähiesihenkilöni \*

Kyllä

Ei

4. Miten mielestäsi esihenkilön olisi pitänyt tilanteessa toimia?