

Sosiaalityön hyvä johtaminen

Elina Haimi

Sosiaalityön hyvä johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Sosiaalityö

Syksy 2020

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sosiaalityön hyvä johtaminen

Tekijä: Elina Haimi

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 67 s + liite

Vuosi: 2020

Tiivistelmä:

Tutkin pro gradu -tutkielmassani sosiaalityön hyvää johtamista kunnallisessa kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kuvata sosiaalityöntekijöiden kokemuksia omasta työyhteisöstä, vaan tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaista on sosiaalityön hyvä johtaminen kunnallista sosiaalityötä tekevien sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Kyse on tapaustutkimuksesta, jossa tapauksen muodostivat Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiden vapaamuotoiset kirjoitukset, jotka olivat tutkimukseni aineistoa.

Tutkimukseni on laadullinen ja paikantuu ihmistieteelliseen hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen sosiaalityön tutkimuskentälle. Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköpostitse lähetetyn kirjoituspyynnön avulla Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiltä. Tutkimuksessa käytin aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineiston muokkasin aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä, jonka tarkoituksena on löytää ja tunnistaa tekstiin sisältyviä merkityksiä.

Tutkimuksessani sosiaalityön hyvään johtamiseen nähtiin kuuluvan *johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen*. Sosiaalityön johtaminen koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi niin sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin kuin asiakastyön laadun varmistajana. Sosiaalityön johtamiselle nähtiin olevan kovia vaateita. Tutkimuksessa tuli ilmi, että myös organisaation tulee olla hyvin rakennettu, organisoitu ja resursoitu sekä delegoinnin selkeää, jotta johtamistoinnalle ei ole organisatorisia esteitä ja johtamiselle sekä työnteolle mahdollistetaan hyvät puitteet.

Avainsanat: sosiaalityö, johtaminen, tapaustutkimus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi _X_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi _X_

Sisällys

1 Johdanto.....	4
2 Tutkimuksen tausta.....	7
2.1 Sosiaalityö kunnallisessa kontekstissa	7
2.2 Johtaminen käsitteenä ja toimintana	11
2.3 Sosiaalityön johtaminen.....	15
3 Tapaustutkimus tutkimuksellisena lähtökohtana.....	23
4 Tutkimuksen toteutus	26
4.1 Tutkimustehtävä.....	26
4.2. Kirjoituspyyntö aineistonkeruumenetelmänä ja aineisto	27
4.3 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi	28
4.4 Tutkimuseettiset kysymykset.....	31
5 Sosiaalityön hyvän johtamisen elementit	34
5.1 Johtajan osaamisvaateet	34
5.2 Läsnaoleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen	42
5.3 Tiedonkulku	48
5.4 Kehittäminen.....	51
6 Pohdinta.....	54
Lähteet	61
LIITE	

1 Johdanto

Pro gradu -tutkimukseni aiheena on sosiaalityön johtaminen. Tarkastelin tutkimuksessani sosiaalityöntekijöiden ammatillisia käsityksiä sosiaalityön hyvästä johtamisesta kunnallisessa kontekstissa, jossa sosiaalityö on sidottu ammatilliseen, yhteiskunnalliseen ja hallinnolliseen järjestelmään. Vuokko Niiranen, Minna Joensuu ja Mervi Kerkkänen (2014, 23) korostavat koko 2000-luvun ajan kuntien sosiaalipalveluiden olleen voimakkaiden muutosten keskellä. Kunta- ja palvelurakennemuutos sekä kunta-alan muut uudistukset ovat jatkuneet vuosikautia ja kunnissa onkin tehty runsaasti erilaisia johtamisjärjestelmiin ja organisaatiorakenteisiin liittyviä ratkaisuja. Kunnissa on muodostunut uusia sisällöllisesti ja ammatillisesti monialaisia toimintamalleja, jotka ylittävät perinteiset hallintorajat. Uudistukset näkyvät myös hallinnollisessa kielessä, kun 2010 -luvulla puhutaan yleisemmin joko sosiaalipalveluista tai vielä laajemmin hyvinvointipalveluista. (Niiranen ym. 2014, 23.)

Tutkimuksessani Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiden käsitykset hyvästä johtamisesta muodostivat tapauksen. Päivi Erikssonin ja Katri Koistisen (2017, 7) mukaan tapaustutkimus on usein lähestymistavaltaan kontekstuaalista, mikä tarkoittaa, että tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä. Vuokko Niiranen ja Johanna Lammintakanen (2014, 144) kuvaavat julkisten sosiaalipalveluiden johtamiskenttää kokonaisuutena moniulotteiseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi. Julkisten sosiaalipalveluiden ja sosiaalityön johtamista ohjaa valtakunnallinen sosiaali- ja terveystaloudellinen politiikka ja paikalliset tavoitteet, lisähaasteensa johtamiseen tuovat asiakkaiden tarpeet, toiminnan taloudellisuus vaateet ja henkilöstön osaaminen (Niiranen & Lammintakanen, 2014, 144).

En ole halunnut tutkimuksessani lähtökohtaisesti määritellä sitä, mitä pidän hyvänä johtamisena, vaan tutkimuksessani hyvä johtaminen määrittyi vastaajien kirjoitusten kautta. Kiinnostukseni sosiaalityön johtamiseen on herännyt työkokemukseni kautta, ja jo kandidaatin tutkielmassa perehdyin sosiaalialan eettiseen johtamiseen.

Sosiaalityön ja johtamisen suhde ei ole yksiselitteinen, vaikka johtaminen on jatkuvasti läsnä sosiaalityössä ja sen rakenteissa erilaisina tulkintoina ja näkökulmina. Sari Rissasen (2016, 231-232) mukaan johtamista on tutkittu usein yksityisen yritystoiminnan ja voiton tavoittelemisen näkökulmasta, kun sosiaalityö puolestaan on pääosin kuntien tehtävä.

Johtaminen voidaan yksinkertaisimmillaan ymmärtää joko johtajakeskeisenä toimintana tai laajemmin alati muuttavana, eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena. Tässä tutkimuksessa johtamisen ajatellaan olevan vuorovaikutteista toimintaa, jossa johtajalla on merkittävä rooli. Historiallisesti on eroteltu julkinen ja yksityinen johtaminen, jolloin julkinen johtaminen on enemmän näyttäytynyt hallintona ja yksityinen johtaminen yritystoimintana. Viime vuosina julkinen ja yksityinen johtaminen ovat lähentyneet toisiaan toimintamalleiltaan sekä tietopohjaltaan. Myös yksityiset yritykset ja palveluiden markkinoistuminen ovat uuden julkishallinnon myötä yhä enenevässä määrin vallanneet sijaa sosiaalipalveluista ja luoneet johtamiseen uudenlaisia näkökulmia. Sosiaalityön johtaja tarvitseekin monenlaista osaamista. Yhteiskunnassamme keskusteluja on käyty siitä, tuleeko sosiaalityön johtajan olla alan substanssiosaaja, vai voiko hän olla niin sanottu ammattijohtaja. Sosiaalityön johtaja johtaa asiantuntijatyötä ja siitä näkökulmasta substanssiosaaminen on tarpeen. Asiantuntijajohtajuuden lisäksi sosiaalityön johtaja tarvitsee muun muassa henkilöstö-, organisaatio ja eettisen johtamisen taitoja. Sosiaalityön johtamisen tulisi olla tehokasta, inhimillistä ja perustua eettisyydelle, kuten Rissanen (2016, 231-232) tuo esiin, tapahtuipa se sitten julkisella tai yksityisellä sektorilla.

Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme (2001, 20) tuovat esille, että tutkimuksen aihetta tulisi pohtia siitä näkökulmasta, voidaanko tutkimuksella parantaa tutkittavaa inhimillistä tilannetta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen valinnassa huomioitiin aiheen ajankohtaisuus. Sosiaalityössä on meneillään suuria muutoksia tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen eli Sote-uudistuksen myötä. Uudistuksen tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia (Sote- ja aluehallintouudistus). Lähestyvä Sote-uudistus tarkoittaa muutoksia siis myös sosiaalityöhön ja sen johtamiseen, joten on tärkeää huomioida, millaisia ovat sosiaalityöntekijöiden ammatilliset näkemykset sosiaalityön hyvästä johtamisesta. Sosiaalityöntekijöiltä saatavan tiedon avulla sosiaalityön johtamista osataan kehittää muutosten keskellä oikeaan suuntaan.

Sosiaalityön johtamista on Suomessa tutkittu vähän. Sosiaalityön haastavuus ja yhteiskunnalliset muutokset tuovat omat erityispiirteensä ja haasteensa sosiaalityön johtamiseen. Jenni Rauma (2019, 33) on tutkinut sosiaalialan ammattilaisten työuria ja todennut puutteellisen johtamisen olevan liiallisen työmäärän ja henkisen kuormituksen ohella työoloja heikentävä tekijä. Johtamiskäytäntöihin tarvitaankin muutosta, auktoriteetilla johtaminen ei enää toimi moniammatillisen ja monialaisen asiantuntijatyön johtamisessa.

Tutkimuksessani aluksi luvussa 2 perehdyn sosiaalityöhön kunnallisessa kontekstissa, johtamiseen ja sosiaalityön johtamiseen tutkimuksen lähtökohtana. Luvussa 3 kuvaan taustatutkimusta tutkimuksellisenä lähtökohtana. Luku 4 käsittelee tutkimuksen toteutusta, tutkimustehtävää, aineistonkeruumenetelmää sekä sisällönanalyysia. Lisäksi kuvaan luvussa 4 tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Luvussa 5 esittelen tutkimukseni tuloksena muodostuneet sosiaalityön hyvän johtamisen elementit eli johtajan osaamisvaateet, läsnä olevan ja työntekijää tukevan lähijohtamisen, tiedonkulun ja kehittämisen. Viimeinen luku on pohdintaluku, jossa pohdin tutkimukseni tuloksia suhteessa käsittelemääni teoriaan.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Sosiaalityö kunnallisessa kontekstissa

Aulikki Kananojan, Martti Lähteisen ja Pirjo Marjamäen (2017, 27) mukaan sosiaalityö on kansainvälisesti tunnustettu ammattiala tiettyine ydinpiirteineen, vaikkakin sen lähtökohdat, ympäröivän yhteiskunnan vauraus, yhteiskuntajärjestelmä tai sosiaalipolitiikka ovat erilaisia eri puolilla maailmaa. Suomessa sosiaalityön juuret ovat sekä kirkon toteuttaman auttamistyön että järjestöjen tekemän hyväntekeväisyystyön lisäksi terveydenhuollon sosiaalityössä. Sosiaalityön kehittymiseen maassamme on vaikuttanut myös vakuutusperustainen sosiaalipolitiikka. (Kananoja ym. 27.) Sosiaalityö on määritetty Suomessa ammatiksi ja saanut lakisääteisen vahvistuksen laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2016).

Merja Sinkkonen (2011, 65) kertoo sosiaalityön alun perin syntyneen humanitaaristen, uskonnollisten ja demokraattisten ihanteiden ja aatteiden toteuttamiseksi. Myös Ilmari Rostilan (2001, 23) mukaan sosiaalityön taustalla ovat demokraattiset ja humanit ihanteet. Aini Pehkosen ja Marja Väänänen-Fominin (2011,7) mukaan sosiaalialan työn perimmäisenä tavoitteena on hyvän tekeminen, ihmisten auttaminen, kärsimyksen ja puutteen vähentäminen sekä muutoksen ja kehityksen edistäminen. Myös Anneli Pohjola (2019, 327, 329-330) korostaa, että sosiaalityön ytimessä on yhteiskunnan heikommassa asemassa olevien ja erityistä tukea tarvitsevien ihmisten aseman ja elinolosuhteiden parantaminen. Sosiaalityön tehtävänä on siis ihmisten hyvinvoinnin lisääminen ja keinona on ihmisen ja hänen ympäristönsä vuorovaikutukseen vaikuttaminen. Sosiaalityö pyrkii kontrollin ja kompensaation avulla turvaamaan valtiolle kuuluvaa tehtävää. (Sinkkonen 2011, 65.)

Sosiaalialan työ perustuu ihmisarvon ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen sekä yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden periaatteisiin, jotka ovat kirjattuna kansainvälisiin sopimuksiin (Kananoja ym. 2017, 28,30). Kirsi Juhila (2018, 262) tuo esille kansainvälisten sopimusten määrittävän oikeuksien vähimmäistason, jotka turvataan kansallisissa perustuslaissa ja jotka lopulta konkretisoituvat kansallisissa sosiaaliturvaetuuksia ja palvelujen järjestämistä koskevissa laeissa. Sosiaalityössä lainsäädäntö ja toiminnan laillisuus ovat

siten tärkeässä roolissa. Ne kietoutuvat kiinteästi yhteiskunnan demokraattisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Perustuslakiin on kirjattu yhteiskunnan velvoite huolehtia kaikista jäsenistään ja sosiaaliala on valjastettu toteuttamaan tätä velvoitetta. (Arvot, arki ja etiikka 2017,5) Suomen perustuslain mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Jokaisella on oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen, koskemattomuuteen ja turvallisuuteen. (Perustuslaki 1999/731.) Perustuslain (1999/731) 22 §:n mukaan julkisen vallan eli viranomaisten on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen. Suomessa sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä on puolestaan määritelty sosiaalihuoltolaissa (1301/2014, 1§). Sosiaalihuollon ammattihenkilölain mukaan sosiaalihuollossa tehtävän työn tavoitteet ymmärretään kokonaisvaltaisesti asiakkaan hyvinvoinnin lisäämisenä. Työntekijän on pyrittävä edistämään asiakkaiden sosiaalista toimintakykyä, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta sekä ehkäisemään syrjäytymistä. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2016, 4§.)

Sosiaalityön kivijalkana on sen yhteiskunnallinen tehtävä, josta rakennetaan etiikka, tieto, osaaminen, erilaiset tehtävät ja käytännöt. Sosiaalityön kansainvälinen järjestö (International Federation of Social workers) on määritellyt sosiaalialan tehtäväksi ihmisten hyvinvoinnin lisäämisen. Keinoja ovat sosiaalisen muutoksen, ihmissuhdeongelmien ratkaisujen ja itsenäisen elämänhallinnan edistäminen. Sosiaalityön kohteena määritelmän mukaan on ihmisen ja ympäristön välinen vuorovaikutus. Suomessa sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä liittyy sosiaalihuollon tarkoitukseen. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 1 §:ssä määritellään sosiaalihuollon tarkoitukseksi hyvinvoinnin ja sosiaalisen turvallisuuden edistäminen, tarpeenmukaisien, riittävien ja laadukkaiden sosiaalipalveluiden sekä muiden hyvinvointia edistävien toimenpiteiden turvaaminen yhdenvertaisin perustein, asiakaskeskeisyyden, asiakkaan oikeuden hyvään palveluun ja kohteluun edistämisen sekä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen ja muiden toimijoiden välisen yhteistyön parantaminen. Kunnan sosiaalityön tehtävät ja tavoitteet on määritelty sosiaalihuoltolaissa 15§:ssä, jonka mukaan sosiaalityö on asiakas- ja asiantuntijatyötä, jolla vastataan yksilön, perheen tai yhteisön sosiaalisen tuen tarpeisiin. Kirsi Juhila (2006, 17) kuvaa sosiaalityön kokonaisuuden rakentuvan asiakasprosesseista, ongelman määrittelystä, menetelmällisyydestä, juridishallinnollisesta toiminnasta, tutkimuksesta, teoriasta ja historiasta. Malcolm Paynen (1996, 2) mukaan sosiaalityö on asiakastyötä, jossa yhdistyvät käytännön ammatillisuus ja teoreettiset lähtökohdat sekä yhteiskunnalliset toimintajärjestelmät.

Sosiaalityö on muutostyötä, jonka tavoitteena on yksilö-, perhe- ja yhteisötasolla lieventää ongelmia sekä vahvistaa toimintaedellytyksiä ja osallisuutta. Jotta sosiaalityö voi onnistua tehtävässään yhteiskunnallisena vaikuttajana, se ei toimi yksin, vaan sille on ominaista verkostojen ja kumppanuuksien hyödyntäminen. Sosiaalityö on kontekstuaalisena, kokonaisuuksia hallitsevana toimintana saavuttanut useissa yhteyksissä palveluita koordinoivan ja silloittavan toimijan roolin. Kyseisissä rooleissa korostuu sosiaalityölle ominainen tapa tehdä yhteistyötä muiden ammattilaisten ja toimijoiden kanssa. (Pohjola 2019, 338, 341.)

Kyösti Raunion (2004, 31, 110-111) mukaan sosiaalityön käytännön työn perustaminen tieteelliselle tutkimukselle on perusteltua, mutta ei yksistään riitä. Ammatillisena työnä sosiaalityö on riippuvainen julkisen vallan tuesta ja sen yhteiskunnallisesta tehtävästä. Sosiaalityön kriittisenä yhteiskunnallisena tehtävänä on tunnistaa yksilöllisyyden ohella yhteisöllisyys ja laajempi sosiaalinen elämismailma, yhteiskunnalliset ja globaalit vaikutussuhteet, sekä se, miten ne kietoutuvat toisiinsa. Monitahoinen yhteiskunnallinen muutos kohdistaa sosiaalityöhön jatkuvasti vaateita, joiden myötä sosiaalityön perinteinen yhteiskunnallinen asema, organisoituminen ja tehtäväkenttä muovautuvat uudelleen (Pohjola 2019, 323, 327). Myös Tyyne Ylinen ja Mervi Ruokolainen (2019, 150-151) tuovat esille, että sosiaalityö yhteiskunnallisena toimijana on riippuvainen poliittisesta päätöksenteosta ja palvelujärjestelmän rakentumisesta, mikä osaltaan vaikuttaa sen toiminnallisen ympäristön ja käytäntöjen muuttumiseen.

Mari Kivistö (2019, 200-201) korostaa, että vaikka yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevat arvot vaikuttavat sosiaalityön tekemiseen, perustuu sosiaalityö ennen kaikkea sen omaan tiedolliseen ja taidolliseen ammattiosaamiseen, ammatilliseen identiteettiin sekä ammatitieteen. Myös Pohjola (2019, 329) korostaa palvelujärjestelmän paikallista organisoitumista ja palveluiden järjestämistä sosiaalityön reunaehtoina. Sosiaalityön muotoutumiseen vaikuttavat poliittiset ja ideologiset, usein myös globaalit vaikutussuhteet sekä lähitasolla toteutuvat paikalliset puitteet ja paikallisessa organisoituva palvelujärjestelmä. Sosiaalityön ydintehtävä, tavoitteet ja visio rakentuvat toimintakontekstien paikallisuuden ja yhteiskunnallisten poliittisideologisten virtausten raamittamina. Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö suuntautuu aiempaa enemmän ehkäisevään toimintaan. Nykyisellään se on jäänyt palvelujärjestelmässä liiaksi korjaavan yksilötyön varjoon, vaikka

juuri ehkäisevän ja sosiaalista hyvinvointia edistävän työn ymmärretään olevan sosiaalisesti ja inhimillisesti sekä myös taloudellisesti ensisijaisen merkityksellistä. (Pohjola 2019, 336, 340.)

Sosiaalityön ammatillinen toiminta on siis eettistä, prosessimaista sekä suhteissa rakentuvaa. Kontekstuaalisena yhteiskunnallisena toimijana sosiaalityö toteutuu suhteissa erilaisiin konteksteihin, sosiaalisiin ilmiöihin ja ongelmiin tulkintoineen, niiden yhteiskunnalliseen säätelyyn ja palvelujärjestelmään sekä ihmisten elämisaailmoihin ja elinolosuhteisiin. Tällöin sosiaalityön tehtäviksi asettuvat hyvän elämän edellytysten mahdollistamisen määrittelemäisessä mukana oleminen sekä politiikan arvovalintoihin ja ihmisten elämää raamittavaan päätöksentekoon vaikuttaminen. Se, millaisiin teoreettisiin kehyksiin sosiaalityön toiminta nojautuu, vaihtelee eri aikakausina, mutta myös eri toimintaympäristöissä omaksuttujen orientaatioiden mukaan (Pohjola 2019, 325,330-334.)

Stephen Rosen (2003, 194-200) mukaan sosiaalityö liittyy osaksi hyvinvointivaltion rakennetta ja ideologiaa, joka perustuu taloudellisen pääoman kasautumiseen ja tasa-arvon edistämiseen. Sosiaalityö käyttää poliittisen ohjauksen kautta saamaansa oikeutusta jakaa etuuksia ja palveluja, joilla mahdollistetaan asiakkaiden hyvinvointia. Sosiaalityöhön liittyy sekä valtaa, että kontrollia suhteessa asiakkaaseen, vaikka tavoitteena on epätasa-arvoisuuden ja syrjäytymisen lieventäminen. Tämä asetelma tuokin oman ainutlaatuisen haasteensa sosiaalityöhön. Timo Toikko (2005, 222-228, 230) määrittää kolme sosiaalityön perinnettä, joista rakentuu hänen mielestään ristiriitainen yhteiskunnallinen sosiaalityö, joka toteuttaa sekä materiaalista, että ei-materiaalista työtä. Ensimmäinen perinne on henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perinne, jossa asiakas ja työntekijä kohtaavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja työssä on terapeuttinen lähtökohta. Toisen eli hallinnollisen perinteen mukaan sosiaalityö perustuu lainsäädäntöön, jolla on turvattu kansalaisten oikeudet saada etuuksia ja palveluja. Kolmantena yhteisöllisen muutoksen perinne näkee ongelmien olevan enemmän kiinni rakenteista kuin ihmisestä itsestään. (Mt., 222-228, 230.) Nämä sosiaalityön eri näkökulmat tuovat esille sitä ristiriitaista ja haastavaa kenttää, jossa kunnallisessa sosiaalityössä toimitaan. Yhteiskunnan muutosten keskellä korostuu sosiaalityön rooli sosiaalisena omatuntona.

Raunio (2004, 24-25) jakaa suomalaisen sosiaalityön järjestelmä-, ja ongelmakeskeisyyteen, jossa järjestelmäkeskeinen sitoo sosiaalityön hallinnolliseen organisaatioon ammatillisen työn perustana, kun taas ongelmakeskeinen korostaa teorioiden ja metodien mer-

kitystä asiakastyölle. Pauli Niemelän (2009, 210) mukaan teoreettisten lähtökohtien tunteminen auttaa ymmärtämään sosiaalityön sisällön ja tavoitteet. Hän erottaa sosiaalityön teoriassa kolme näkökulmaa, joita ovat ymmärrys-teoreettinen eli tiedollinen, menetelmäteoreettinen eli taidollinen ja organisaatioteoreettinen eli hallinnollinen näkökulma. Niemelä näkee yhtenä sosiaalityön teoreettisen tiedonmuodostuksen lähtökohtana yksilön toiminnallisuuden ja kiinnittymisen yhteisöihin ja yhteiskuntaan. (mt., 209-211.) Alf Ronnbyn (1986, 26) mukaan sosiaalityön teoreettinen lähtökohta perustuu moniin eri tieteenaloihin riippuen siitä, miten erilaisten sosiaalisten ongelmien rakentuminen nähdään. Colleen Lundy (2004, 49) luettelee sosiaalityössä vaikuttaviksi teorioiksi psykologian, sosiologian, talous- ja politiikkatieteen sekä hallintotieteen.

Kunnallinen sosiaalityö kohdistuu yksilön aseman ja työn sisältöjen parantamiseen, mitä Malcolm Payne (2005, 2) nimittää individualistis-reformiseksi näkökulmaksi. Socialistis-kollektivistinen näkökulma puolestaan sisältää ajatuksen sosiaalityön voimaannuttavasta vaikutuksesta yhteistyössä asiakkaan ja ympäröivän maailman kautta. Sosiaalityöllä pyritään parantamaan yksilön, ryhmän ja yhteisöjen hyvinvointia refleksiivisellä työotteella. Vuorovaikutuksen avulla nostetaan esiin yksilön voimavarat auttaa itseään, löytämällä omat vahvuudet hädän ja kärsimyksen hetkellä. Tätä Payne kutsuu refleksiivis-terapeuttiseksi näkökulmaksi. (Mt., 18.)

2.2 Johtaminen käsitteenä ja toimintana

Johtamista on kaikissa organisaatioissa. Vuokko Niirasen, Riitta Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen (2010, 14) mukaan se, kuinka johtaminen on määriteltä vaikuttaa siihen, kuinka johtaminen ymmärretään sekä siihen, mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Erilaiset johtamisjärjestelmät, esimerkiksi päätöksenteon rakenteissa määrittelevät johtamista (Niiranen ym. 2010, 14). Mari Koivistoinen ja Katri Pellinen (2014, 110) kuvaavat johtamisprosessin ihmisten välillä tapahtuvaksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on vaikuttaa siihen, että työntekijät saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Johtamisen tärkein tehtävä on tukea organisaation perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista. Yleisesti johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi, eli päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakamista. Johtamiseen kuuluu myös valtaa vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaan. (Niiranen ym. 2010, 14.) Hannele Seeck (2008 18,

327) kuvaa ihmisten johtamisen palvelutehtävänä, jonka tulisi tuottaa sopivat olot työnteolle ja auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa. Pentti Sydänmaanlakka (2002, 73-74) puolestaan jakaa johtamisen tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamiseen. Pauli Juutin (2015, 239) mukaan johtaminen on kontekstisidonnaista ja liittyy kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan.

Johtajuuden käsite ei siis ole yksiselitteinen. Oppimisenäkökulmasta katsottuna johtaminen on enemmän keskinäisiä suhteita kuin asian siirtämistä henkilöltä toiselle. Johtajan tulee tiedostaa oman toimintansa vaikutus työyhteisöön, sen vuorovaikutussuhteisiin ja toimintaan. On tärkeää huomata, että kukaan ei ole myötäsyttyisesti valmis johtaja, vaan johtajana olemista voi oppia ja sitä tulee opetella. (Niiranen 2004, 230.)

Anna-Maija Lämsä ja Outi Uusitalo (2005, 3-4) tuovat esille, että vuosien myötä on kehitelty lukuisia määriä johtamista koskevia oppeja ja teorioita. Vaikka näkemykset johtamisesta ovat vaihdelleen aikojen saatossa, on keskeistä kautta aikain ollut pohdinta siitä, mitä on hyvä johtaminen? Yksiselitteistä vastausta asiaan ei ole saatu. (Lämsä & Uusitalo 2005, 3-4.) Anneli Vilkkö-Riihelä (2003, 655) korostaa johtajan roolia ryhmän päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisimpänä. Johtaja on vastuussa tuloksesta, toiminnasta ja viihtyvyydestä. Johtajan tehtävänä on ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä, vastuuta ja vuorovaikutusta, sekä tiedonvälittämistä ja päätöksentekoa. Johtamisessa ovat aina mukana jollakin tavoin sisällöt, eli se mitä tehdään sekä keinot tai strategiat, joilla sisältö saavutetaan. Lisäksi johtajalla tulee olla kykyä soveltaa tätä kaikkea. Hyvä johtaja luottaa itseensä, sietää stressiä ja pettymyksiä, uskaltaa ottaa vastuun sekä riskejä. (mt., 655.)

Guy Ahonen (2015, 67) kertoo kaiken johtamistutkimuksen pyrkivän edistämään hyvää johtamista. Marjukka Laine, Sari Käpykangas ja Eveliina Saari (2015, 81) tuovat esille, että julkisen johtamisen kehittämiseksi on luotu hyvän johtamisen kriteerit, jotka on tarkoitettu organisaatioihin arviointiperustaksi ja keskustelun käynnistämiseksi johtamisesta ja sen kehittämisestä. Hyvän johtamisen kriteeristön pääkokonaisuuksia ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Kriteeristö sisältää 26 kriteeriä, jotka ovat tavoitetiljoja, jotka on mahdollista saavuttaa johtamisen hyvillä käytännöillä ja toimintatavoilla. (Laine ym. 2015, 86-90.)

Johtamista tarkasteltaessa on mahdollista erottaa käsitteellisesti johtamisen teoreettiset lähestymistavat, johtamisen suuntaukset ja organisaatioiden johtaminen käytäntönä erilaisissa toimintaympäristöissä. Johtamisen vaiheet ja niille ominaiset painotukset johtamisen lähestymistavoissa voidaan jakaa varhaisiin klassikoihin (tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta), realistiseen/moderniin vaiheeseen (johtajan ominaisuudet, johtamistyylit ja roolit, tilanneteoreettiset näkökulmat), tulkinnalliseen vaiheeseen (kulttuurin ja merkitysten näkökulma) sekä postmoderniin vaiheeseen (kriittinen johtamistutkimus, kielellinen käänne, Practise based –lähestymistavat). Johtamissuuntauksia on kymmenittäin, kuten esimerkiksi tulosjohtaminen, laatujohtaminen tai prosessijohtaminen. Usein jo näiden johtamissuuntausten etuliite kertoo sen, mihin suuntauksen pääpaino kohdistuu. (Rissanen 2016, 233-234.) Suomalaisen johtamiskäsityksen on sanottu korostavan suorutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. Eri johtamisparadigmoissa toimijat, johtajat ja työntekijät nähdään eri tavoin ja heillä on eri määrä toimivapautta. (Seeck 2008, 18, 44-47, 276.) Kaikkea johtamista yhdistää voimavarojen johtaminen ja se onkin keskeistä johtamisessa. Voimavaroilla tarkoitetaan rahan lisäksi henkilöstöä, osaamista, sosiaalisia, fyysisiä ja kulttuurisia rakenteita sekä asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä. (Niiranen ym. 2010, 17.)

Vuokko Niiranen (2014, 43-44) tuo esille diversiteetti- käsitteen organisaatiouudistusten ja toimintaympäristön muutoksien myötä johtamiseen kohdistuvien ristikkäisten odotusten kuvaamisessa. Diversiteetin mukaan johtamisessa, olipa se sitten henkilöstövoimavarojen johtamista tai strategista johtamista, on huomioitava organisaation yhteiskunnallinen tehtävä, palveluiden responsiivisuus, verkostot, sidokset, eri palvelualueiden keskinäiset riippuvuudet, sekä toiminnan taloudellisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus. (Mt., 43-44, 53.)

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2011, 41-45) mukaan perinteisen, traditionalisuuteen perustuvan julkisen johtamisen mallin, joka hahmottui jo 1900-luvun alkupuolella, lähtökohtana on, että poliittisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen on julkisen hallinnon ydin-tehtävä. Perinteisen mallin mukaan hyvä asiantuntemus perustehtävästä mahdollistaa johdotehtäviin etenemisen ja julkinen johtaja edustaa nimenomaan sisällöllistä asiantunte- musta. Perinteisen johtamismalli ei tunnista johtamistehtävän erityislaatuista osaami- sen ja asiantuntijuuden kannalta. Siinä kohdistetaan henkilöstöön lähtökohtaisesti epä- luottamusta eikä sen byrokraattisuus taivu nykytyöelämän jatkuviin muutoksiin. Kuiten- kin perinteisestä johtamismallista on edelleen viitteitä myös sosiaalityössä voimakkaana

ohjeistukseen ja lain tulkintaan pohjautuvana toimintakulttuurina. (Virtanen & Stenvall 2011, 41-45.)

1990-luvulla nousseen uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) asema sosiaalialan johtamisessa on ollut merkittävä. Johtamismallissa yksityisen sektorin toimintamallit tuodaan julkisen sektorin johtamiseen. Yritysmäisen toimintatavan sekä markkinamekanismien, kilpailun ja sopimuksellisuuden hyödyntämisen lisäksi uuden julkisjohtamisen mallissa pyritään tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen käyttämällä standardeja, tulostavoitteita ja arviointia, tuottavuuskriteereitä ja mittaristoja sekä vaikuttavuuden arviointia. Tuloksellisuuden mittaaminen, tilaaja-tuottajamallit sekä strategiatyön vahvistuminen ovat tämän johtamismallin ilmentymiä. (Rissanen 2016, 234; Seeck 2012, 302; Virtanen & Stenvall 2011, 47, 50.)

Johtamisosaaminen ja asiantuntijuus nähdään uuden julkisjohtamisen mallissa välttämättömänä yhteistyönä johtavassa asemassa työskentelevien ja poliittisten päätöksentekijöiden kesken. Tuloksellisen toiminnan johtamisen katsotaan edellyttävän johtajilta järjestelmien, työyhteisön ja henkilöstön hallintaan liittyvää johtamisosaamista. Osaamistarpeina korostuvat viestintä ja motivointi, sekä tulosjohtamisen lisäksi erityisesti strategisen, laadun ja muutosjohtamisen näkökulmiin liittyvä johtamisosaaminen. Johtajilla myös katsotaan olevan vastuu tehokkaasta ja laadukkaasta palveluiden toteuttamisesta uudessa julkisjohtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2011, 48-49.) Yhteiskunnalliset muutokset näkyvät palvelutarpeissa, palvelujen resursoinnissa sekä henkilöstössä. Palveluiden edellytetään olevan tehokkaita, joustavia ja vastaavan asiakkaiden muuttuviin palvelutarpeisiin. Palveluiden tulee olla responsiivisia ja tuloksellisia sekä ennakoitavia, oikeusvarmoja sekä laadukkaita. (Niiranen 2014, 44.) Elizabeth Harlow (2000, 8, 2000b, 87), Jeff Hearn (2000, 2), John Lawler (2000, 40, 45) sekä Alan Siddall (2000, 26) tuovat esille, että johtajien odotetaan siis hyödyntävän yksityisen sektorin liikkeenjohdon tekniikoita ja keinoja parantaakseen palvelujen tuottamisen taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä työn vaikuttavuutta. Niin sanotun matalan kynnyksen ja yhden luukun periaatteen mukaiset palvelut sekä terveys- ja sosiaalipalvelujen kumppanuus ovat myös uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomia ajattelutapoja. (Harlow 2000, 8; Harlow 2000b, 87; Hearn 2000, 2; Lawler 2000, 40,45; Siddall 2000, 26.) Leena Eräsaari (2008, 87-89) arvostelee uuden julkisjohtamisen toteutumista suomalaisessa julkishallinnossa, koska hänen mukaansa ihmiset eivät saa riittävän hyvää sosiaalihuoltoa, eivätkä oikeutta palvelujen ulkoistamisen ja yksityistämisen takia.

2.3 Sosiaalityön johtaminen

David M. Austin (2000, 48) ja Lawrence L. Martin (2000, 55) korostavat sosiaalityön ja sen johtamisen kokeneen monia muutoksia eri vuosikymmenten aikana. Yhteiskunnalliset poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät vaikuttavat sosiaalityön johtamisen sisältöön ja käytäntöön. Sosiaalityön johtamiseen ovat vaikuttaneet esimerkiksi kulttuuriset muutokset, lasten ja naisten asemassa sekä perheiden rakenteessa tapahtuneet muutokset, globalisaation vaikutukset talouteen ja ihmisten liikkuvuuteen sekä teknologian kehittyminen. (Austin 2000, 48; Martin, 2000, 55.) Vuokko Niiranen ja Johanna Lammintakanen (2014, 18) tuovat esille kolme organisaation ulkopuolista asiaa, jotka vaikuttavat työyhteisöön ja sen johtamiseen organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen johtamisen muutosten lisäksi. Kyseiset asiat ovat ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset, väestön sekä työntekijöiden ikääntyminen ja muutto-liike, sekä laajemmat julkisen hallinnon reformit ja toimintatapojen uudistaminen (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18).

Jeff Hearn (2000,1) muistuttaakin sosiaalityön edellyttävän hallinnointia ja tarvitsevan johtamista muun muassa organisoimaan resurssien hankintaa ja ylläpitoa. Sosiaalityön johtaminen eroaa yritysjohtamisesta muun muassa siinä, että sen tavoitteet ja vision määrittää hyvin pitkälti sosiaalihuoltolaki. Yrityksen ja sen markkinaosuuden kasvun sijaan sosiaalihuollossa tavoitellaankin hyvinvoinnin ja osallisuuden kasvua, eriarvoisuuden vähenemistä sekä palveluiden parempaa saatavuutta (Sosiaalihuoltolaki 1 §). Sosiaalityössä johtajan tavoitteena on taloudellisen hyödyn sijaan yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta (Virtanen & Stenvall 2011,38-39).

David Menefee (2000, 247-248) määrittelee sosiaalityön johtamisen sarjaksi toimintoja, joiden avulla pyritään vastaamaan ympäristön vaatimuksiin ja parantamaan asiakastyön laatua. Sosiaalityön johtamisen rooli yhteiskunnassa on toiminnallinen ja kompleksinen. Sosiaaliset ongelmat ovat vaikeutuneet ja sosiaalipalvelujen tarjonta vaihtelee markkinoiden mukaan. Kustannusten ja palvelujen arviointivaatimukset kasvavat ja työtä tehdään pienentyvin resurssein. (Menefee 2000, 247-248.) Niirasan ym. (2010, 15) mukaan sosiaalityön johtamista kuvaavat poliittinen tulosvastuu, jonkin verran rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Terttu Pakarinen ja Aulikki Kananoja (2017, 474) sekä Aulikki Kananoja, Martti Lähteenen ja Pirjo Marjamäki (2017,15) tuovat esille, että edellytyksenä sille, että sosiaalityö voi onnistua yhteiskunnallisessa tehtävässään tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisäten tulee johtajan hallita kunnallisen sosiaalipolitiikan kokonaisuus ja omata hyvää johtamisosaamista. Heidän mukaansa kunnallinen johtaminen voidaan jakaa poliittiseksi johtamiseksi ja ammattijohtamiseksi (Pakarinen & Kananoja 2017, 474; Kananoja ym. 2017, 15).

Sosiaalialan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Esimerkiksi 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, 28.) Usein sosiaalityön johtaja on poliittisen päätöksenteon antamien reunaehtojen ja toisaalta asiakastyöstä nousevien odotusten välissä. Tällöin johtajan tehtäväksi muodostuu näiden ristikkäisten odotusten yhteensovittaminen mahdollisimman hyvin (Rissanen 2016, 237-238) ja eettisesti kestäväällä tavalla.

Tavoitteellinen sosiaalihuolto ja onnistunut muutos edellyttävät hyvää johtamista (Pakarinen ym. 2017, 471). Johanna Lammintakanen ja Sari Rissanen (2015, 265) korostavat hyvää ja osaavaa johtamista Sote-uudistuksen määrittelemien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän tavoitteiden ja tuloksien saavuttamisessa. Sosiaalityössä ja sen johtamisessa muutoksesta on tullut pysyvää. Elizabeth Harlow (2000, 5, 27) sekä Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009, 160) korostavat muutosjohtamisen edellyttävän ihmisten johtamisen ja arvojohtamisen taitoja, erityisesti keskustelu- ja viestintäosaamista. Jatkuvasti muutoksessa olevat toimintaympäristöt vaikuttavat organisaatioiden johtamiseen, eli siihen, miten organisaation sisällä johdetaan tai miten organisaatio onnistuu hyödyntämään toimintaympäristönsä mahdollisuudet. Esimerkiksi erilainen kansainvälinen, kansallinen ja alueellinen ohjaus, kuten normi-, informaatio-, ohjelma- ja poliittinen tai taloudellinen ohjaus vaikuttavat sosiaalityön organisaatioiden johtamiseen keskeisesti. (Rissanen 2016, 235.) Vuokko Niiranen (2004, 228) korostaa paikallisten poliittisten ja taloudellisten linjauksien vaikutusta johtamiseen valtakunnan sosiaalipoliittisia toiminta-

ohjelmia ja toimintasuosituksia enemmän. Marjukka Laineen, Sari Käpykankaan ja Eve-liina Saaren (2015, 83) mukaan julkisen johtamisen erityispiirteet, kuten poliittinen ohjauus, lakien ja asetusten antamat raamit ja hyvän hallinnon periaatteet sekä virkavastuu, asettavat osaltaan erilaisia vaatimuksia sosiaalityön julkiselle johtamiselle kuin yksityiselle sektorille.

Myös Pauli Juutin (2015, 245) mukaan nykyjohtajuus elää erilaisten vaateiden ristitulessa. Keskeisimpiä nykyjohtajuuteen vaikuttavia ristikkäisiä vaateita ovat tuloksellisuus-innovatiivisuus, tuloksellisuus-asiakaskokemukset, esimiehisuus – asiantuntemus sekä yksilöllisyys – yhteisöllisyys (mt., 245). Keskustelua on myös herättänyt specialisti – generalisti akseli sosiaalityössä viime aikoina. Organisaation sisällä sosiaalityön johtajan odotetaan olevan lähinnä yleisjohtaja, generalisti, joka antaa tilaa työntekijöiden omalle osaamiselle ja kannustaa heitä oppimaan. Organisaation ulkopuolella sosiaalialan johtajan oletetaan olevan oman alansa erikoisasiantuntija. (Niiranen 2004, 231.) Substanssi-osaamisen vaatimusta korostetaan sosiaalityön johtamisessa, vaikka erityisosaamisen väistyminen yleisosaamisen tieltä onkin yleistynyt. Yleisjohtajien puutteet sosiaalityön tuntemisessa tai vastaavasti sosiaalityöntekijöiden osaamisvaje tunnistaa johtamisen merkitys rajoittavat sosiaalityön mahdollisuuksia edistää hyvinvointia (Rissanen 2016, 237).

Suomessa on toistaiseksi keskusteltu vähän nimenomaan sosiaalityön johtamisen vaatimuksista. Niirasen ym. (2010, 13) mukaan sosiaalityön johtaminen on varsin moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue. Se sisältää niin kokonaisuuden hallinnan ja sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän, strategisen johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtajuudenkin. Sosiaalityön johtamisessa tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan tuloksellisuuden ohella on tärkeää inhimillisten voimavarojen johtaminen, työ- ja työyhteisöä koskevan arviointi- ja toimintatiedon tuottaminen ja käyttäminen sekä organisaation oppimisen tukeminen (Kananaja ym. 2011, 358). Sosiaalityön johtamisessa tarvitaan ihmissuhdeosaamista, eli tietoja ja taitoa työskennellä ihmisten kanssa, sekä erityisesti auttaa työyhteisöä työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön aikaansaaminen edellyttää kykyä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden osallisuuteen. (Lawler 2000,52; Northouse 2016,45.) Johtamisosaamisen ydinaluetta ovat myös käsitteelliset taidot, eli käsitteellinen ja analyttinen osaaminen, mitkä mahdollistavat työskentelyn ideoiden parissa. Johtamisen käsitteelliset taidot sisältävät taitoja sanoittaa työn tavoitteita ja reunaehtoja sekä vision ja strategian ymmärrettäväksi tekemistä. (Northouse 2016, 45.) Henkilöstö ja osaaminen ovat keskeisiä resursseja organisaatioissa.

Haasteita sosiaalityön johtamiseen tuo henkilöstön ja johtajuuden osaamistarpeiden muuttuminen ja laajeneminen. (Niiranen ym. 2010, 93.) Henkilöstön riittävyys ja henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ovatkin keskeisiä sosiaali- ja terveysalan johtamishaasteita (Rissanen 2016, 236).

Elina Pekkarinen (2010) on tehnyt kirjallisuuskatsauksen sosiaalialan kansainvälisistä ja suomalaisista johtamistutkimuksista. Hänen mukaansa johtamistutkimuksessa vallitsee kaksijakoisuus johtajuuden odotusten suhteen. Toisaalta johtajalta odotetaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä ja toisaalta markkinatalousajattelusta vapaata arvopohjaa sosiaalialan johtamisessa. Johtajan odotetaan tuntevan alansa substanssin, sekä asiakkaiden että työntekijöiden tarpeet ja tämän lisäksi myös sosiaalialan arvolähtökohdat. Tämän lisäksi johtajan tulee hallita talouden, politiikan ja kulttuurinkin alueet. Ideaalityyppinen sosiaalialan johtaja on Pekkarisen tutkimustulosten mukaan monialainen osaaja, yhtä aikaa arvojohtaja ja muutoksen manageri. (mt., 34-36.) Pekkarisen kirjallisuuskatsaus painottaa sosiaalialan johtamisen ja sen kehittämisen tärkeyttä, sillä käsitellyt tutkimukset ovat tukeneet poikkeuksetta käsitystä johtajuuden merkityksellisyydestä ja keskeisyydestä organisaation toiminnassa ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä (Pakarinen ym. 2017, 483).

Michael G. Rank ja William S. Hutchison (2008, 495-496) ovat tutkineet sosiaalialalla johtavassa asemassa olevien käsitystä sosiaalityön johtamisesta. Tutkimusten tulosten mukaan sosiaalityö tarvitsee vahvaa, moninaisuuden ja yhteistyöosaamisen merkityksen ymmärtävää ja erilaiset näkökulmat huomioon ottavaa johtamista. Rankin ja Hutchison tutkimuksessa sosiaalityön johtamisessa olennaisimmaksi määrittyivät yhteisöllisyyden rakentamisen taito, kommunikointitaidot sekä sosiaalisten, poliittisten ja kulttuuristen ilmiöiden analyttisen hahmottamisen taito (Rank & Hutchison 2008, 499-500). Pamela M. Alvarezin (2008, 95-107) mukaan johtaminen sosiaalialalla puolestaan koostuu sosiaalityön arvoista ja etiikasta, visioinnista ja kokonaiskuvan hahmottamisesta, asiakkaiden ja ammattikunnan puolustamisesta ja oikeudenmukaisuuden edistämisestä sekä osaamiseen perustuvasta esimerkillisyydestä. Osaamisessa painottui hallinnollinen johtamisosaaminen taloudellisessa mielessä, yhteisen visioinnin ja kommunikoinnin taidot, systeemijattelu sekä myötätunto. (Alvarez 2008, 95-107.)

Karen Blackman ja Glen Schmidt (2013, 91, 94) tekemän tutkimuksen mukaan tärkeintä johtamisosaamista työntekijöiden näkökulmasta on työn valvomisen sekä ongelmanrat-

kaisu- ja päätöksentekotaito, toisten johtaminen ja konfliktien hallinta. Johtajien näkökulmasta puolestaan tärkeintä johtamisosaamista on suhteiden luominen ja voimaannuttaminen, itsetietoisuus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, laajemman perspektiivin hahmottaminen, kommunikointi sekä jatkuvan oppimisen asenne. (Blackman & Schmidt 2013, 96-98.) Cynthia Sims-Vanzant (2007, 75) on tutkinut johtamisosaamista sosiaalialan järjestöissä ja esittää johtamisosaamisen koostuvan yhteistyön johtamisen, kommunikointitaitojen ja konfliktien hallinnan lisäksi empatiasta, organisatorisesta tietoisuudesta sekä itseluottamuksesta. Elina Viitanen, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen ja Juhani Lehto (2007, 15) kuvaavat kunnallisen sosiaalityön johtamisen olevan ammattilaisten taitojen suuntaamista tehokkaaseen palvelutoimintaan, jota määrittävät poliittinen ja normeihin sidottu ohjaus. Beverly Alimo-Metcalfe ja John Alban-Metcalfe (2004, 173) kuvaavat kunnalliselle sosiaalityölle olevan ominaista, että rajallisilla resursseilla on saatava mahdollisimman laadukkaat palvelut kaikille asiakkaille. Johtamisen sisällöllinen monitahoisuus ja suorittavan työn ohjaus haastavatkin sosiaalityön johtamista. Myös sosiaalityöntekijän autonominen asema työn toteuttajana ja asiantuntijuusvalta vaikuttavat johtajuuteen. (Viitanen ym. 2007, 15.)

Valtakunnallisessa sosiaalijohtajien kyselyssä sosiaalijohto kuvasi tärkeimmiksi sosiaalijohtajien osaamisalueiksi yhteistyötaidot, lainsäädännön tuntemuksen sekä henkilöstö- ja talousjohtamisen osaamisen (Rissanen 2016, 237). Niiranen ym. (2010, 5) tuovat esille, että sosiaalialan johtajalta odotetaan ammattijohtajan taitoja ja osaamista. Saman aikaan johtamisen odotetaan tukevan alan perustehtävää ja noudattavan sille ominaisia arvoja ja eettisyyttä. Henkilöstön osaamisen johtaminen, sosiaalialalla edellytettävän ammattitaidon johtaminen eli osaamisen strateginen ja professionaalinen johtaminen ovat keskeinen osa johtamistyötä. (Niiranen ym. 2010, 5.)

Kansainvälinen sosiaalijohtajien yhdistys (National Network for Social Work Managers) on määritellyt sosiaalityön johtamisen kvalifikaatioita, joita ovat muun muassa substanssiosaamiseen sisältyvät yleistä sosiaalipolitiikkaa, organisaatioteorioita, toimintajärjestelmää, poliittista päätöksentekoa, lainsäädäntöä ja laadunhallintaa koskevat tiedot. Teknisemmät taidot ja kokemus edellyttävät työkokemusta monipuolisesta hallinnollisesta työstä, muun muassa arvioinnista, koordinoinnista, päätöksenteosta, henkilöstöjohtamisesta ja suunnittelusta. Lisäksi johtajalla on oltava kommunikointi-, neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot ja hänen on tunnettava sosiaalityön eettiset periaatteet ja sitouduttava puolustamaan niitä. (Niiranen 2004, 232.) Johtamisen

ammattipätevyyteen luetaan tavallisesti kuuluvaksi kokonaisuuksien hallinnan, henkilöstöhallinnon ja muutosjohtamisen. Yksittäisiä päätöksiä ohjaavat voimakkaimmin kuitenkin talous ja lainsäädäntö. Lainsäädäntö, talous ja eettiset toimintaperiaatteet toimivat päätöksenteon ohjausnuorana ja aiheuttavat samalla eniten ristiriitoja moninaisine odotuksineen sosiaalijohtajien työssä. (Niiranen ym. 2010,114.)

Johtamisen teoreettisten lähestymistapojen ja -suuntausten tunteminen ei yksistään riitä sosiaalityön johtamisessa. Olennaista on tarkastella johtamista myös käytäntönä erilaisissa organisaatioissa ja niihin liittyvissä toimintaympäristöissä. (Rissanen 2016, 234-235.) Organisoinnin muoto vaikuttaa johtamiseen. Esimerkiksi hierarkkista organisaatiota johdetaan eri tavoin kuin vaikkapa verkostomaista tai prosessiorganisaatiota. Odotuksia johtajan ammattiroolille luovat myös organisaation perustehtävä, sen koko, sijainti ja keskeisyys suhteessa toisiin organisaatioihin, omistajapohja ja suhde poliittiseen päätöksentekoon. Myös talouden liikkumavara sekä muut käytettävissä olevat voimavarat heijastuvat siihen, mitä ja miten johtajan edellytetään toimivan. (Niiranen ym. 2010, 18.) Käsitteellisesti on voitu erotella organisaation sisäinen johtaminen, organisaatioiden välinen johtaminen, alueellinen ja valtakunnallinen, poliittinen ja strateginen johtaminen. Myös sosiaalityötä voi tarkastella kolmiportaisena, yksilöön, yhteisöön tai rakenteisiin kohdistuvana sosiaalityönä. Sosiaalityön arjessa nämä johtamisen ja sosiaalityön eri tasot ovat samanaikaisesti läsnä, sillä sosiaalityön lähijohto ei ole irrallinen organisaation ja palvelujärjestelmän laajemmasta johtamiskehyksestä. (Rissanen 2016, 234-235.)

Klassiset organisaatio- ja johtamisteoriat ovat vaikuttaneet sosiaalialan johtamiseen ja käytäntöihin enemmän ja useammalla tavalla kuin usein luullaan. Nykypäivän suomalaisen sosiaalialan johtamisen taustalla on nähtävissä muun muassa byrokratiateorian, tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan kaikuja. Johtamisopit ovat syntyneet vastauksina sen hetkisiin ympäristön haasteisiin ja siksi heijastelevatkin kunkin aikakauden painotuksia. (Niiranen ym. 2010, 61, 72-73.) On hyvä kuitenkin tiedostaa, että kulttuuriset viiveet näkyvät johtamisen alueella noin 10 vuoden ajan, joten nykyisyyden haasteiden lisäksi johtamisessa heijastuvat myös historialliset muutokset (Juuti 2015, 245). Sosiaalialan johtamisen näkökulmasta esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon perusajatukset vaikuttavat huonosti soveltuvilta. Sosiaalialan johtaminen on pyrkinyt voimakkaasti pois autoritatiivisuudesta ja korostaa esimerkiksi tiimityöskentelyä sekä työntekijöiden omaa oppimista ja vastuuta työstään. Tästä

huolimatta sosiaalialan organisointi – ja johtamismalleissa on kuitenkin säilynyt elementtejä, kuten hierarkiatasojen mukainen johtamisjärjestelmä, joka voidaan luokitella tieteellisen liikkeenjohdon aatteiden mukaiseksi. (Niiranen ym. 2010, 61, 72-73.)

Pakarisen ja Kananojan (2017, 474) mukaan sosiaalihuollon keskeisiä johtamisnäkökulmia ovat strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, voimavarojen johtaminen ja yhteensovittava johtaminen. Strateginen johtamiseen kuuluvat päämäärien asettaminen ja niiden tavoittamiseen tähtäävien valintojen tekeminen. Strategisessa johtamisessa fokus on työn tavoitteissa ja näin korostetaan myös työn vaikutuksia. (Pakarinen & Kananoja 2017, 474.) Johtamisosaamisessa strategisen johtamisen näkökulmasta korostuu kokonaiskuvan haltuunotto. Johtaja tarvitsee ongelmanratkaisutaitoja ja sosiaalista arvostelukykyä. (Payne 2009; 183, 187.)

Sosiaalityön johtamisessa edellytetään jatkuvaa ympäristön muutokseen, yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin vastaamista. Uudistuviin ongelmiin ei aina voi vastata vanhoilla tai hiukan modifioituilla työtavoilla. (Niiranen 2004, 229.) Kolme suurinta muutosta johtamisessa sosiaalialalla 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä ovat olleet organisaatioiden koon kasvu, yksityisen ja julkisen rajan ohentuminen ja voimistuneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. 2000-luvun alun uudistuksissa sosiaalialan johtamisen piirteistä erottuvat erityisesti toiminnan eri tasojen ja organisaatioiden kerroksisuus ja erilaisten tavoitteiden, ohjauksien ja vaikuttamisen mekanismit. Sosiaalialan johtamiselle 2000-luvun alussa on tyypillistä se, että osaamisen määrittelyt muuttuvat ja samaan aikaan toimintarakenteiden eriyttämisen ja yhdistämisen prosessit vuorottelevat. Sosiaalityön johtamista 2000-luvun alussa ovat haastaneet uudella tavalla organisoinnin ja ohjauksen ohella väestölliset, aluekehityksen, kansainvälisen talouden ja maahanmuuton kysymykset. (Niiranen ym. 2010, 20- 22.) Alan Siddall (2000, 28) ja Niiranen ym. (2010, 21) tuovat esille, että vuosituhannen taitteen sosiaalityötä kuvaa palvelujen parempi laatu, terveys- ja sosiaalipalvelujen erilaiset yhdistelmät, moniammatillisuus, verkostotyö ja hyvät käytännöt. Samoin pyrkimys kohti parempaa läpinäkyvyyttä sosiaalityössä sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kysymysten huomiointi. Sosiaalityön johtamisessa 2000-luvulla olennaisia piirteitä ovat olleet tehokkuus, visionäärisuus sekä kehittämistarpeet ja niihin vastaaminen. (Siddall 2000, 28; Niiranen ym. 2010, 21). Pekkarinen (2010, 25-26) ja Elisabeth A. Fisher (2009, 351)

tuovat esille 2000-luvulla esille tuodun transformaalisen johtamisen, jonka on nähty olevan hyödyllinen ihmistyötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa. Peter Northouse (2016, 161-162) sekä Bernard R. Bass ja Ronald E. Riggio (2006, 11) korostavat transformaalijohtamisen pyrkivän inspiroimaan ja voimaannuttamaan sekä lisäämään motivaatiota ja moraalialia työyhteisössä jatkuvan muutoksen keskellä.

Rissanen ja Hujala (2015,90) nostavat 2010-luvun suosituiksi johtamisnäkökulmiksi henkilöstövoimavarojen johtamisen, osaamisen johtaminen ja tietojohdamisen. Pakarinen ja Kananoja (2017, 471-472) kuvaavat lähitulevaisuudessa sosiaalityön johtamisessa korostuvan muutosjohtamisen, yhteensovittavan johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen osaamistarpeiden ja näkökulmien. Tämän päivän sosiaalityön johtamiseen kuuluu myös John Lawlerin (2000, 52) esille tuoma arviointi, jota tarvitaan kuvaamaan, kuinka organisaatio oikeastaan tulee johdetuksi, kuinka asiakkaat tulevat palveluiksi ja heidän tarpeensa vastatuiksi sekä kuinka sosiaalipoliittiset tavoitteet tulevat tavoitelluiksi ja saavutetuiksi.

3 Tapaustutkimus tutkimuksellisena lähtökohtana

Tutkimukseni metodologiseksi viitekehykseksi valitsin tapaustutkimuksen (Yin 1994). Koin tapaustutkimuksen soveltuvan tutkimusprosessiini, koska *tutkin yhtä ilmiötä, sosi-aalityön johtamista tietyssä paikassa ja tietyssä ajassa*. Päivi Erikssonin ja Katri Koistisen (2014, 2) mukaan tapaustutkimuksen hahmottaminen voi olla haasteellista, koska erilaiset tapaustutkimukset voivat poiketa toisistaan paljonkin tieteenfilosofisten oletustensa suhteen. Tapaustutkimusta tehdään sekä positivistisen että post-positivistisen tutkimuksen tieteenfilosofisessa kehyksessä. Monet tutkijat pitävät tapaustutkimusta hedelmällisenä juuri sen takia, ettei tutkijan ei tarvitse sitoutua vain yhteen tieteenfilosofiseen paradigmaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 2.)

Maria Saarela-Kinnunen ja Jari Eskola (2007, 185,189, 194) sekä Leena Syrjälä (1994, 10) tuovat esille, että tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta siis useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein, minkä vuoksi sen määrittely on vaikeaa. Tapaustutkimuksesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, koska sitä voidaan tehdä useilla tavoilla ja siten tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185,189, 194; Syrjälä 1994, 10.) Erikssonin ja Koistisen (2014, 4) määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa ei siis koskaan ole itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 4.)

Robert E. Staken (2000, 435-436) mukaan tapaustutkimus ei ole metodologinen valinta, vaan pikemminkin valinta siitä, mitä aiotaan tutkia. Hänen määritelmänsä mukaan tapaus sisältyy johonkin suurempaan kokonaisuuteen, on tavoitteellinen ja sisältää toimivia osia. Syrjälä (1994, 10-16) puolestaan kuvaa tapaustutkimuksen yhtenä laadullisen tutkimuksen työtavoista, jolle on tyypillistä käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu, jota ei ole mahdollista toteuttaa irrallisena tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Jari Metsämuuronen (2008, 17) kuvaa tapaustutkimusta jalat-maassa -tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Hänen mukaansa tapaustutkimus ei ole menetelmä, vaan lähestymistapa, näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Olennaista tapaustutkimukselle on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. Useissa menetelmäoppaissa (Yin 2014, 9–15) kerrotaan, että lähestymistavaksi kannattaa

valita tapaustutkimus, kun tutkimuksessa keskeisiä ovat mitä-, miten- ja miksi-kysymykset, tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, kuten tutkimuksessani sosiaalityön johtaminen. Markus Laine, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen (2007,10) korostavat tapaustutkimusta luonnehtivina seikkoina holistisuutta, eli kokonaisvaltaista analyysia luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, kiinnostusta sosiaaliinseen prosessiin tai prosesseihin, useanlaisten aineiston ja menetelmien käyttöä, aikaisempien tutkimusten hyödyntämistä sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryyttä.

Taru Peltola (2007, 111) tuo esille tapaustutkimuksen peruslähtökohtana tiedon tuottamista erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöitä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. Tapaustutkimus käsittelee nykyhetkeä ja tapahtuu todellisessa tilanteessa (Syrjälä 1994, 14). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007, 185) mukaan tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Laine ym. (2007, 10) tuovatkin esille, että tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksessani siis sosiaalityön hyvästä johtamisesta. Tapaustutkimuksen suhdetta tapahtumaympäristöön eli empiiriseen kontekstiin ja tieteelliseen ajatteluun eli teoreettiseen kontekstiin ei siis ole rajattu etukäteen, vaan niiden määrittely kuuluu osana tutkimusprosessiin (Laine ym. 2007,11). Tapauksen kuvaus ja analyysi kontekstissään on tärkeää, koska juuri konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi eli osaltaan selittää sitä. Konteksti muovaa tapausta ja tapaus muovaa kontekstia. (Eriksson & Koistinen 2014, 8,11.)

Tiettyä tapausta ymmärtääksemme on siis otettava huomioon kontekstuaaliset seikat, eli ajalliset, paikalliset, historialliset, poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset näkökulmat. Ainutlaatuisten piirteiden lisäksi on siis ymmärrettävä yleisiä piirteitä. Tapaustutkimuksessa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, antaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen. Voidaan puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä, jolloin keskeistä ovat ne tulkinnat, joita aineistosta tehdään. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186-189.) Tapaustutkimusta onkin kritisoitu siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan yleistyksiä. Stake (1995, 7–8) toteaa, että tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, vaikka sen pää tarkoitus onkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmäntävää tietoa tutkitusta aiheesta. Tapaus

on siis tärkeämpää ymmärtää itsessään kuin etsiä yleistyksiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 37-38.)

Anthony Orum, Joe Feagin ja Gideon Sjoberg (1991, 2) sekä Robert Yin (2014, 15) tuovat esille, että tapaustutkimuksessa käytetään usein laadullisen tutkimuksen metodeja, vaikka määrällisen tutkimuksen menetelmät ovat mahdollisia. Myös laadullisten ja määrällisten metodien yhtäaikainen käyttö samassa tutkimuksessa on mahdollista. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185,189, 194). Laadullinen aineisto on kuitenkin tyypillistä tapaustutkimukselle. Tapaustutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia aineiston analyysimenetelmiä. Tapaustutkimuksessa laadullisen aineiston analyysissä erilaisten aineistojen laadulliset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat paljon käytettyjä yleismenetelmiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 34.)

Tässä tutkimuksessa tapauksen muodostivat sosiaalityöntekijöiden vapaamuotoiset kirjoitukset. Valitsin tapaustutkimuksen tutkimuksen lähtökohdaksi, koska koin sen soveltuvan tutkimusmenetelmäksi parhaiten tutkiessani sosiaalityön hyvää johtajuutta ilmiönä tietyssä kontekstissa, tutkimuksessani siis kunnallisessa kontekstissa. Lisäksi tapaustutkimuksen joustavuus ja muuntuvuus kiehtoivat minua tutkijana. Syrjälä (1994, 10-16) korostaakin joustavuutta yhtenä tapaustutkimuksen tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä esimerkiksi tutkimuskysymyksiä ja aineistonkeruutapoja on mahdollista muuttaa tutkimusprosessin aikana, mikäli tutkija kokee sen tarpeelliseksi. Ajatuksenani oli, että jos en saa kirjoituspyynnön avulla tarpeeksi aineistoa itselleni, voisin tarvittaessa käyttää muita aineistonkeruutapoja.

Hyvä tapaustutkimus, kuten mikä tutkimus tahansa on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu. Tapaus ja sen konteksti on rajattu jollakin perustellulla tavalla. Huolellisen dokumentoinnin kautta varmistetaan, että tutkija on käsitellyt kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston, eikä mitään tapauksen tutkimisen kannalta kriittisiä osia aineistoista ole jätetty tutkimuksen ulkopuolelle (Eriksson & Koistinen 2014, 45.) Pyrin huolelliseen dokumentointiin aineistoni analyysivaiheessa luokittelua ja teemoittelua tehdessäni, jotta kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tulisi ilmi aineistosta, eikä mitään merkityksellistä jäisi tutkimuksen ulkopuolelle.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänäni oli tarkastella sosiaalityön johtamista kunnallisessa kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kuvata sosiaalityöntekijöiden kokemuksia omasta työyhteisöstä, vaan tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaista on sosiaalityön hyvä johtaminen kunnallista sosiaalityötä tekevien sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Kyse on tapaustutkimuksesta, jossa tapauksen muodostavat Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiden kolmetoista vapaamuotoista kirjoitusta, jotka olivat tutkimukseni aineistoa.

Tutkimuskysymykseni oli: *Millaista on sosiaalityön hyvä johtaminen sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta näkökulmasta?* Kirjoituspyyntö ei sisältänyt alakysymyksiä, koska en halunnut ohjata vastaajien ajatuksia alakysymysten avulla. Tarkoitukseni oli muodostaa tarkemmat alakysymykset tarvittaessa aineistolähtöisesti tutkimusaineiston saatuaani. Mahdollisia alakysymyksiä olisivat voineet olla esimerkiksi, mistä asioista/osa-alueista hyvä sosiaalityön johtaminen muodostuu? Tai millaisia ominaisuuksia hyvällä sosiaalityön johtajalla on?

Tutkimuksessani näen hyvän johtamisen tarkoittavan paitsi sitä kokonaisvaltaista ammatillista johtamista, jonka kautta saavutetaan johtamiselle asetetut tavoitteet huomioiden rajalliset resurssit sekä asiakaslähtöisyyden, mutta myös lisätään työntekijöiden hyvinvointia työssängä. Lisäksi käsitän tässä tutkimuksessa hyvän johtamisen sisältävän myös johtajan inhimillisiä ominaisuuksia, joista johtaja on itse tietoinen ja osaa hyödyntää johtamisessaan.

Tutkimuksessani käsitän johtamisen eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena, jossa johtajalla on merkittävä rooli. Johtaminen ei ole vain asioiden tai henkilöiden johtamista, vaan erilaisten vuorovaikutussuhteiden johtamista. Tarkastelin sosiaalityön hyvää johtamista osittain itse toimijasta eli johtajasta käsin. Keskiössä oli siis johtajan osaaminen ja toiminta. Johtajuus ja johtamisosaaminen ilmenevät vuorovaikutuksessa kiinnittyen työyhteisön toimintaan sekä siitä vallitsevaan yhteisymmärrykseen (Rissanen 2016, 232,

Virtanen & Stenvall 2011, 11-13; Juuti & Virtanen 2009, 140, 146-147). Johtaja on siis merkittävässä osassa hyvän johtamisen luomisessa.

4.2. Kirjoituspyyntö aineistonkeruumenetelmänä ja aineisto

Tutkimukseni aineisto koostui kolmestatoista Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiden vapaamuotoisista kirjoituksista sosiaalityön hyvästä johtamisesta. Tässä tutkimuksessa tutkittavia lähestyttiin sähköpostiviestillä esimiesten kautta, kuten tutkimusluvassa edellytettiin. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Sähköpostitse lähettämässäni kirjoituspyynnössä pyysin sosiaalityöntekijöitä kuvailemaan, millaista heidän mielestään on sosiaalityön hyvä johtaminen? Raine Valli (2007, 106, 211) korostaa sähköpostikyselyn etuna sen taloudellisen edullisuuden lisäksi sitä, ettei se ole sidottu maantieteellisesti, eikä ajallisesti. Henkilöt voivat vastata kyselyyn, milloin heille itselle parhaiten sopii. Tämä antaa luotettavamman pohjan tuloksille, koska kyselyyn ei tarvitse vastata esimerkiksi väsyksissä tai ajatukset sidottuina muualle. (Mt.,106, 211.) Vapaamuotoinen kirjoituspyyntö ei myöskään ohjaa vastaajan ajatuksia siitä, millaista on hyvä sosiaalityön johtaminen.

Oulun kaupungilla työskentelee sosiaalityöntekijöitä lastensuojelussa, perhepalvelussa, perheneuvonnassa, lastenvalvojina, sosiaalipäivystyksessä, palveluohjauksessa, työllisyyspalveluissa, aikuissosiaalityössä ja ikäihmisten palveluissa. Ikäihmisten palveluissa työskentelevät sosiaalityöntekijät eivät kuuluneet tutkimuksen osallistujiin, koska tutkimuslupa ei kattanut heidän osallisuuttaan. Keräämässäni aineistossa sosiaalityöntekijöiden kirjoitukset olivat lyhimmillään noin puolen sivun ja pisimmillään 2,5 A4 -kokoisen sivun vastauksia. Kirjoitusten keskiarvopituus oli hieman reilu yksi A4 sivu. Kolmestatoista kirjoituksesta yksi saapui nimettömänä. Tapaustutkimusta on kritisoitu edustavuuden puutteesta ja puutteellisesta kurinalaisuudesta muun muassa aineistoa kerätessä. Tähän on osin liittynyt näkemys tutkijan ja hänen tietolähteidensä subjektiivisuudesta ja tämän vaikutuksista tutkimukseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185, 188.) Aineistoa kerätessäni olin itsekin osa työyhteisöä, josta aineistoa keräsin ja tämä on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, ovatko tutkittavat olleet halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Voi olla, että työyhteisön ulkopuoliselle tutkijalle aineiston tuottaminen olisi ollut helppompaa luottamuksen näkökulmasta.

4.3 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen ja käsittelee merkityksiä. Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran (2007, 156-157) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Pyrkimyksenä on tosiasioiden löytäminen ja ilmiöiden selittäminen kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan kautta luonnollisista, todellisista tilanteista. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, ihminen tiedonkeruun instrumenttina, induktiivinen analyysi, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 156-157,160.)

Tutkimuksessani käytin aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineiston analysoin laadullisella sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on löytää ja tunnistaa tekstiin sisältyviä merkityksiä. Pertti Alasuutarin (2011, 40-44) mukaan laadullisen analyysin kaksi vaihetta ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa niiden tarkastelua tietystä teoreettis-metodologisesta lähtökohdasta sekä havaintojen yhdistelemistä. Peruseriaatteena on havaintojen absoluuttisuus. Yksittäisten havaintojen pohjalta tulee muotoilla sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. (mt., 40-44.) Jari Eskola ja Juha Suoranta (2005, 137,139) puolestaan tuovat esille, että laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Laadullisessa analyysissä voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä (Eskola & Suoranta 2005,19, 83, 137,139), kuten tutkimuksessani.

Laadullisessa analyysissä tärkeää on tuntee aineistonsa perinpohjaisesti. Laadullisen aineiston ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. (Eskola & Suoranta 2005, 145, 151.) Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2004, 110-115) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin kolmi-vaiheisena prosessina, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110-115.)

Laadullisessa analyysissä aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa vaiheessa. Ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee useimmiten tematisoinnin kautta, mikä auttaa havaitsemaan ja nostamaan esiin aineistosta esiintyvät teemat. Tekstimassasta on siis ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Toinen perinteinen vaihtoehto teemoittelun ohella on aineiston ryhmittely tyypeiksi, etsimällä samankaltaisuuksia. Tyypittely edellyttää kuitenkin aina jonkinlaista tarinajoukon jäsentämistä, eli teemoittelua. (Eskola & Suoranta 2005, 150-151, 174-181.)

Tutkimustani analysoidessani luin ensimmäisessä vaiheessa aineistoni useampaan otteeseen saadakseni käsityksen siitä, millaisena vastaajat näkevät sosiaalityön hyvän johtamisen. Toisessa vaiheessa luokittelin pelkistäen saamiani vastauksia aineistosta esille tulevien teemojen alle, sen mukaan, mitkä asiat korostuivat aineistossa. Analysoinnin tuloksena muodostin aineistostani neljä pääteemaa: *johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen*, joiden alle luokittelin aineistosta nousevat asiat. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esille organisaation rakenteeseen, organisointiin ja delegointiin sekä resurssointiin liittyviä näkemyksiä. Seuraavalla sivulla (s 30) olevassa kuviossa kuvaan esimerkinomaisesti aineiston analyysin tuloksena muodostamani pääluokat.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Pääteema
<p><i>"hyvään sosiaalityön johtamiseen kuuluu johtajan alan asiantuntemus ja koulutus".</i></p> <p><i>"osaa hallita kokonaisuuksia ja johtaa voimavaroja."</i></p> <p><i>"taitoa asioiden, yksilöiden ja ryhmien johtamiseen"</i></p> <p><i>"strategista osaamista"</i></p> <p><i>"osaa tarvittavat lait"</i></p> <p><i>"Hyvä johtajuus näkyy siinä, miten muutoksen kohdataan ja näytetään suuntaa."</i></p> <p><i>"Yhteiset arvot"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -substanssiosaaminen -työkokemus ja kouluttautuminen -kokonaisuuksien hallinta -voimavarojen johtaminen -taito johtaa asioita -taito johtaa niin yksilöitä kuin ryhmiäkin -strateginen johtaminen -lakiosaaminen -taito muutosjohtamiseen -suunnannäyttäjä -eettinen johtaminen 	<p>Johtajan osaamisvaateet</p>
<p><i>"On läsnä alaisilleen."</i></p> <p><i>"Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut alaisten työoloista ja jaksamisesta."</i></p> <p><i>"Esimieheltä vaaditaan tilanneherkkyyttä ja empaattisuutta."</i></p> <p><i>"Huolehtia työsopimuslakiin kuuluvista työnjohdollisista asioista"</i></p> <p><i>"Rohkeutta omien alaisten etujen ajamiseen."</i></p> <p><i>"Pyrkimystä löytämään työntekijöiden jaksamista edistäviä toimintamalleja ja niiden viemistä käytäntöön"</i></p> <p><i>"Kuuntelee ja osaa keskustella kriittisestikin asioista."</i></p> <p><i>"Työntekijöitä tulisi kohdella tasavertaisesti, ei suosia ketään."</i></p> <p><i>"Kannustavaa ja motivoivaa asennetta tarvitaan."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -läsnäolo ja tavoitettavuus -tuki työntekijöille -aito kohtaaminen ja kiinnostus -kykyä tilanneherkkyyteen ja empaattisuuteen. -rohkeutta huolehtia työsopimuslakiin kuuluvista asioista ja pitää alaisten puolta -työn ammatillinen tuki ja ohjaus perustehtäviin -työssäjaksamisesta huolehtiminen -molemminpuolinen luottamus -oikeudenmukaista, tasavertaista, motivoivaa ja kannustavaa johtamista. -rohkeus puuttua asioihin ja riskitilanteisiin 	<p>Läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen</p>
<p><i>"Avointa vuorovaikutusta ja myönteistä ilmapiiriä."</i></p> <p><i>"Työntekijät ovat vuorovaikutuksen ammattilaisia ja olettavat vähintäänkin hyvää vuorovaikutuksen tasoa myös johtajalta."</i></p> <p><i>"Viestit pitää kulkea organisaatiossa molempiin suuntiin ja kaikilla tasoilla"</i></p> <p><i>"Johtajuus on vuorovaikutuksessa myös alaisten kanssa."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -avoin vuorovaikutus -hyvät vuorovaikutustaidot -ajantasainen tiedonkulku -entiset kokemukset ja alaitaidot 	<p>Tiedonkulku</p>
<p><i>"Työn kehittäminen yhteistyössä alaisten kanssa."</i></p> <p><i>"Yhdessä työntekijöiden kanssa pohdita kehittämistarpeita ja seurata sovitettujen parannusten toteutumista."</i></p> <p><i>"Johtajan on tiedettävä, millaista osaamista työntekijöiltä tarvitaan"</i></p> <p><i>"Osaa tukea työntekijöiden yksilöllistä osaamisen kehittymistä"</i></p> <p><i>"Hyödyntää kehityskeskusteluja"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Käytäntöjen kehittämistä yhdessä työntekijöiden kanssa -kehittämistarpeiden pohtiminen -kehittämisen seuranta -tietoa työntekijöiden osaamistarpeista -yksilöllisen osaamisen kehittäminen -kehityskeskustelujen tärkeys 	<p>Kehittäminen</p>

Kuvio 1. Malliesimerkki pääteemojen muodostumisesta analysoinnin tuloksena.

Klaus Mäkelä (1990, 47-53) muistuttaa, että kvalitatiivisen aineiston analyysissä huomiota on kiinnitettävä esimerkiksi aineiston merkittävyyteen, riittävyys, kattavuuteen ja arvioitavuuteen. Kvalitatiivisen aineiston riittävydestä ei ole olemassa tarkkaa määrää, mutta aineistonhankinta on syytä lopettaa aineiston kylläntyessä, eli siinä vaiheessa, kun tuloksissa ei enää ilmene uutta. Aineiston kattavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on riittävän laaja otos tutkimastaan ilmiöstä tai sen edustajista, eikä hän perusta oletuksiaan satunnaisiin tekijöihin. (Mt., 47-53.) Tutkimukseni aineiston riittävyttä ja kattavuutta kuvaa se, että kirjoituksissa alkoivat toistua samat asiat ja teemat. Saamaani aineistoa lukemalla nousivat siinä toistuvat asiat selkeiksi pääteemoiksi analysointivaiheessa.

Kielellä on varsin keskeinen asema laadullisessa tutkimuksessa. Kieltä ei pidetä sosiaalisen todellisuuden neutraalina heijastajana, eivätkä tekstit kuvaile pelkästään tapahtumia, vaan ne samalla rakentavat sosiaalista elämää, jonkin version tapahtumista. Laadullisessa analyysissä on hyvä muistaakin, että teksti on aina eräs näkökulma aiheeseen kuin aiheeseen. (Eskola & Suoranta 2005, 139-140,144.)

4.4 Tutkimuseettiset kysymykset

Pohjola (2007,11) tuo esiin, että tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat nousseet merkittävään rooliin viime aikoina tieteellistä tutkimusta tehtäessä. Sosiaalityön ammatin yksi ydinelementti muodostuu arvoista ja eettisistä periaatteista. Vaikka arvot ja eettisyys liitetäänkin usein pelkästään asiakastyöhön, ne koskevat kaikkea sosiaalityössä, myös tutkimusta (Kananoja ym. 2007, 98 - 99). Myös Pauli Niemelä (2011, 13, 15) korostaa etiikan merkitystä tutkimusta tehtäessä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 132-133) ja Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2019), joka on laatinut eettiset periaatteet ihmistieteisiin luettaville tutkimusalueille, korostavat tutkimusten eettisten ratkaisujen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen lisäävän tutkimuksen uskottavuutta. Olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuksessani tieteellisiä käytäntöjä ja huolellisuuteen lisäten näin tutkimukseni luotettavuutta.

Tapaustutkimusta tehtäessä sosiaalityössä on erityisesti kiinnitettävä huomiota tutkimuksen eettisyyteen. Matti Heikkilä (2002, 165) tuo esille, että yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa tutkija saattaa joutua vaikeiden eettisten kysymysten eteen jo yksin siitä

syystä, että tutkimuksen aihe on arkaluontoinen. Tutkija joutuu tekemään eettistä pohdintaa vaativia valintoja muun muassa päättäessään tavasta lähestyä tutkimuskohdetta, tehdessään johtopäätöksiä, esitellessään tutkimustuloksia tiedeyhteisölle sekä julkisuudessa. (Mt., 165.) Tutkimukseni eettistä toteutustapaa olen yrittänyt vahvistaa siten, että sosiaaliryöntekijät ovat voineet vastata halutessaan anonyymisti. Koin tämän tärkeäksi, koska se, että aineiston keräämishetkellä työskentelin itse samassa organisaatiossa, on voinut vaikuttaa siihen, kuinka vapaasti sosiaaliryöntekijät ovat uskaltaneet kirjoittaa omista ajatuksistaan. TENK:n (2019, 9-13) mukaan eettisiin periaatteisiin sisältyy tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen esimerkiksi vapaaehtoisen osallistumisen kautta, henkisen, sosiaalisen ja taloudellisen vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat, mikä tarkoittaa esimerkiksi tutkimusaineiston ja yksityisyyden suojaamista, luottamuksellisuutta sekä aineiston säilyttämistä ja hävittämistä.

Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme (2015, 20) muistuttavat, että tutkimuksen eettisiin kysymyksiin kuuluu myös tutkimukseen osallistujien vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuuden takaaminen tutkimukseen osallistujille. Tutkijan on aina harkittava seurauksia, joita tutkimukseen osallistumisesta saattaa aiheutua osallistujille. Luottamuksellisuus täytyy huomioida myös litteroinnissa, aineiston analyysissä ja tutkimustulosten raportoinnissa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20). Tutkimuksessani tutkittavat saivat itse päättää osallisuudesta ja siitä, haluavatko tuoda esille nimensä, vai osallistua anonyymisti. Tutkittaville kerrottiin myös, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksista. Myös se, ettei aineistoa käytetä muuhun kuin kyseiseen tutkimukseen ja se hävitetään tutkielman valmistumisen jälkeen, tuotiin esille.

Timo Peuhkuri (2007, 139) korostaa, että tapaustutkimuksen teoreettista merkitystä koskevassa keskustelussa toistuu usein vaatimus, että teoreettiset valinnat ja päätelmät on kirjoitettava auki tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Olen pyrkinytkin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti kuvaamaan tutkimukseni kulun alusta alkaen. Tarkalla tutkimuksen prosessin kuvaamisella lisään tutkimukseni luotettavuutta. Myös Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007, 186) korostavat tutkimusprosessin näkyväksi tekemistä, jotta tutkimuksen lukija saa selville, miten johtopäätöksiin on päädytty ja samalla hän voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Juhani Pietarinen (2002, 58) korostaa, että tutkija tarvitsee työssään paitsi ammattitaitoa, myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä. Hän on ammattiaan harjoittaessaan myös moraalinen toimija. Peruseriaate on, että tutkijaa koskevat samat

eettiset periaatteet, normit ja arvot kuin muitakin ihmisiä. (mt., 58.) Marja Holmilan (2005, 16) mukaan laadullisen tutkimuksen eettiset periaatteet ovat luonnollisesti johdettavissa tieteenteon yleisistä eettisistä periaatteista. Tutkijan perustehtävä on luotettavan informaation tuottaminen todellisuudesta. Informaatio käsittää todellisuuden ilmiöiden tulkinnan, kuvailun ja selittämisen. Informaation tuottamisen lisäksi tutkijan on pystyttävä välittämään työnsä tuloksia toisille tutkijoilla ja yhteiskunnan muille jäsenille. Tutkijan ammattietiikkaan liittyvät vaatimukset kohdistuvat ammattitaidon hankkimisen, informaation tuottamisen, välittämisen ja käyttämisen sekä kollegiaalisen toiminnan ja yleisemmin lojaalisuuden kysymyksiin. (Mt., 19–20.)

Tutkimusprosessissani eettisyyden pohdintaa helpotti se, etten kerännyt tietoa suoraan asiakkailta, vaan työyhteisömme jäseniltä ja osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Ihmistutkimuksen ensimmäinen pääperiaate on, että tutkimusta ei tehdä salaa eikä vastoin tutkittavien tahtoa (Mäkelä 2005, 10). Arja Kuula (2006, 60) puhuu ihmisarvon suojelusta, joka on tutkittavien yksityisyyden, itsemääräämisoikeuden ja vahingoittumattomuuden turvaamista. Hän korostaakin yksityisyyden kunnioittamisen olevan yksi tärkeimmistä tutkimusetiikan normeista, jota edellyttävät myös Suomen laki ja kansainväliset sopimukset (mt., 124).

Eettisyys sisältyy siis tutkimuksen teon jokaiseen vaiheeseen ja kaikkiin valintoihin. Lähtökohtana tehtäessä eettisesti kestävää tutkimusta on tutkimusaiheen valinnasta lähtien koko tutkimusprosessin läpi kulkeva tiedon intressin etiikka (Pohjola 2007, 11-12). Tutkittaessa ihmisten näkemyksiä tutkimuseettiset kysymykset korostuvat. Tutkijalla on institutionaalinen asema suhteessa tutkittaviin ja tutkijan on tärkeää pitää eettinen näkökulma mielessä koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.) Valitsin oman tutkimusaiheeni oman kiinnostukseni pohjalta. Tutkimusprosessin alussa aikaa vei huolellinen pohdinta tutkimuskysymyksen muotoilun ja kohdejoukon sekä aineistokeruutavan valinnan suhteen. Tätä pohdintaa osittain helpottivat ja osittain varmasti vaikeuttivatkin oma kokemus sosiaalityöntekijän työstä sekä oma osallisuus työyhteisössä. Olen pyrkinyt läpi tutkimusprosessin miettimään omia valintojani eettisyyden kautta. Varsinkin tutkimustulosten analysointivaiheen koin erityisen merkittäväksi tutkimuksen eettisyyden kannalta, jotta kaikki oleellinen tulisi huomioitua ja tulkinta perustellusti tehtyä.

5 Sosiaalityön hyvän johtamisen elementit

Tutkimuksessa sosiaalityön hyvän johtamisen elementteihin nähtiin kuuluvan *johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen*. Nämä teemat muodostuivat pääluokiksi aineiston analyysin tuloksena. Näihin teemoihin sijoittuvia kuvauksia löytyi aineistosta eniten. Tutkittavat kuvasivat sosiaalityön johtamiselle olevan kovia vaateita ja he toivat esille sen, että matalapalkkaisuuden vuoksi johtajalla täytyy olla aitoa kiinnostusta alan johtamiseen. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että myös organisaation tulee olla hyvin rakennettu, organisoitu ja resursoitu sekä delegoinnin tulee olla selkeää. Näin johtamistoiminnalle ei ole organisatorisia esteitä ja johtamiselle sekä työnteolle mahdollistetaan hyvät puitteet.

Johtamispätevyys voidaan jaotella esimerkiksi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, johtamisen ammattipätevyyteen, joka sisältää sekä substanssin, että yleisjohtamisen hallinnan, sosiaaliseen pätevyyteen sekä eettiseen pätevyyteen (Niiranen ym. 2010, 34; Sinkkonen ym. 2011, 111). Perinteisen julkisen johtamisen malliin kuuluvat oikeudenmukaisuus, laillisuus, luotettavuus sekä puolueettomuus (Virtanen & Stenvall 2011, 41-45). Nämä arvot nousivat esille myös tutkimuksen tuloksissa vaateina, joita hyvältä sosiaalityön johtamiselta odotettiin. Niiranen (2014, 51) puhuu moniulotteisen johtamisen mallista, jonka lähtökohtana on se, että johtaja kohtaa työssään useita joko toisiaan tukevia, toisilleen vastakkaisia tai toistensa kanssa kilpailevia arvoja ja intressejä. Nämä johtamisen ulottuvuudet ovat samanaikaisesti läsnä johtajan työssä, eikä hän voi sulkea mitään ulottuvuutta työskentelystään kokonaan pois (mt., 51). Tutkimustuloksissa korostui moniulotteisen johtamisen mallin ulottuvuuksista vahvimmin ihmissuhteiden ulottuvuus, jossa johtajan roolit liittyvät työntekijöiden osaamisen tukemiseen, yhteishengen luomiseen ja osallistumisen mahdollistamiseen (mt., 51).

5.1 Johtajan osaamisvaateet

Mari Koivistoinen ja Katri Pellinen (2014, 109) kuvaavat johtamisosaamisen eli kompetenssin olevan johtajan tietojen, taitojen ja osaamisen suhde kyseessä olevaan työhön.

Tutkimuksessa tuotiin esille useita osaamisvaateita sosiaalityön johtajalle ja hänen odotettiin hallitsevan monenlaista johtamisosaamista. Tutkimustulosten mukaan sosiaalityön johtajan osaamisvaateisiin kuuluvat substanssiosaaminen, työkokemus ja kouluttautuminen, kokonaisuuksien hallinta, voimavarojen johtaminen, taito johtaa niin asioita, yksilöitä kuin ryhmiäkin, strateginen johtaminen, lakiosaaminen, taito muutosjohtamiseen, suunnannäyttäjänä toimiminen sekä eettinen johtaminen.

Substanssiosaaminen, työkokemus ja koulutus

Tutkimustuloksissa alan substanssiosaaminen nähtiin erittäin tärkeänä. Tulosten perusteella sosiaalityötä tulisi johtaa sosiaalityöntekijän tai alan sosiaalihuollon laillistetun ammattilaisen. Hyvältä sosiaalityön johtajalta odotettiin ymmärrystä työn sisällöstä ja siihen kuuluvista prosesseista. Alan koulutuksen lisäksi johtajalta toivottiin myös työkokemusta johtamaltaan alalta.

K7”Ehdottomasti sosiaalityötä tulisi johtaa sosiaalityöntekijänä, koska työnhajauksellinen tarve ja siihen liittyvä kompetenssin tarve on suurta.”

K13”hyvään sosiaalityön johtamiseen kuuluu johtajan alan asiantuntemus ja koulutus”.

K6”hyvää sosiaalityön osaamista, että johtaja olisi tehnyt sitä työtä mitä hän johtaa, jotta ymmärtää työn sisällön ja kontekstin”.

Alan Siddall (2000, 29) ja Peter Northouse (2016, 44) korostavat sosiaalityön ammatillisen ja sisällöllisen, niin sanotun substanssiosaamisen tärkeyttä sosiaalityön johtamisessa. Johtajan on kyettävä analyttisesti tarkastelemaan asiakaskuntaa ja työn kohteena olevia sosiaalisia ongelmia, sekä tunnettava työssä käytettävät menetelmät ja tekniikat. Johtajan osaaminen sisältää asiakkaiden ymmärtämyksen, yksilötyön menetelmällisen osaamisen sekä lainsäädännöllisen tietämyksen (Siddall 2000, 29; Northouse 2016, 44.) Karen Blackman ja Glen Schmidt (2013, 102) nostavat esiin sosiaalityön erityisyyden johtamisoppien yleistettävyyden suhteen käsiteltäessä substanssiosaamista ja johtamisosaamista ja painottavat työkokemuksen suurta arvostusta niin työntekijöiden kuin johtavien näkökulmasta osana uskottavaa johtamisosaamista sosiaalityössä. Heikka (2008, 159) puolestaan tuo esille, että substanssiosaaminen korostuu johtajan työssä hänen ollessa lähellä suorittavaa tasoa ja osallistuessaan asiakastyöhön. Substanssin tunteminen voi helpottaa johtamista yhteisen kielen ja prosessien tuntemisen avulla, mutta substanssiasiantuntijuus ei kuitenkaan vaikuta siihen, kuinka pätevä johtaja on johtamistehtävään (mt., 59).

Myös ympäristöllä, jossa johtaminen tapahtuu, nähtiin olevan merkitystä sosiaalityön johtamiseen ja vaadittavaan osaamiseen. Pienessä kunnassa johtaminen saa erilaisia ulottuvuuksia, kuin isommassa kunnassa. Pienen kunnan johtajan tulee hallita mahdollisesti useamman sosiaalityön sektorin asiantuntemus, kun isommassa kunnassa johtajatkin voivat erikoistua tiettyyn sosiaalityön osaamisalueeseen.

K5”Pienessä kunnassa johtajalla on oltava erityisosaamista monella sosiaalityön alalla. Isossa kunnassa myös johtajan osaaminen voi olla kapea-alaisempaa, mutta erikoistuneempaa.”

Lisäksi kouluttautumista johtamiseen pidettiin tärkeänä hyvän johtamisen edellytyksenä.

K4”Kouluttautuu johtamiseen ja esimiestyöhön”.

K1”Sosiaalityön johtajilta tulisi vaatia selkeää sosiaalityön substanssin johtamisen koulutusta ja tulevaisuudessa olisi tärkeää kehittää sosiaalityön johtajille ja esimiehille oma johtamiskoulutus.”

Perinteisen julkisen johtamisen mallin mukaan osaaminen kiinnittyy lainsäädännön ja normien osaamiseen ja asiantuntijuus muodostuu koulutuksesta ja kokemuksesta (Virtanen & Stenvall 2011, 41-45). Synnöve Karvinen-Niinikoski (2009, 144) toteaa sosiaalityön asiantuntijuuden olevan muutoksessa ja aina ajassa muotoutuvaa. Postmodernit näkökulmat ovat muovanneet sosiaalityön ajattelua, käsityksiä tiedontuotannosta ja vahvistaneet ammatillista itseymmärrystä. Postmodernin näkemyksen mukaan asiantuntijaosaaminen ja tiedontuotanto kietoutuvat sosiaalityössä käytäntöyhteyteen. Asiantuntijuuden katsotaan olevan refleksiivistä ja muuntautumiskykyistä ja myös hiljaisella tiedolla on keskeinen sija asiantuntijuuden rakentumisessa. (Mt., 153; Karvinen-Niinikoski 2010, 248.) Sosiaalityön jatkuvan muuntuvuuden ja yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomien haasteidenkin näkökulmasta sosiaalityön koulutus ja sen päivittäminen on ensiarvoisen tärkeää hyvän sosiaalityön johtamisen mahdollistamiseksi. Myös Niiranen (2014, 54) korostaa johtamisen edellyttävän oman johtamistyön ja johtamisosaamisen systemaattista kehittämistä.

Kokonaisuuksien hallinta ja voimavarojen johtaminen

Johtajalta odotettiin kokonaisuuksien hallintaa, voimavarojen johtamista sekä taitoa johtaa niin yksilöitä kuin ryhmiäkin. Tärkeänä nähtiin taito johtaa asioita ja ihmisiä.

K13”osaa hallita kokonaisuuksia ja johtaa voimavaroja.”

K1 ”taitoa asioiden, yksilöiden ja ryhmien johtamiseen”

Voimavarojen johtaminen ja asioiden johtaminen kuuluvat sosiaalityön johtamiseen. Jaana Raatikaisen (2014, 126) mukaan kokonaisuuksien hallintaan kuuluu yhteiskunnallisten ja poliittisten taustavaikutusten huomioiminen, julkisen sektorin tunteminen sekä kyky hahmottaa asioita muiden toimijoiden näkökulmasta. Kokonaisuuksien hallinnan saavuttaminen edellyttää, että sosiaalityön johtaja kykenee hahmottamaan omat palvelut osaksi kuntaorganisaatiota sekä laajemmin osaksi muuta yhteiskunnallista kontekstia. Kestävien ratkaisujen tekeminen sekä taloudelliseen ja tehokkuuteen pyrkiminen edellyttävät kokonaisuuksien hallintaa. (Mt., 126.)

Voimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstövoimavarojen johtaminen ja talousosaaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisällytetään osaamisen johtaminen, vuorovaikutustaidot ja työhyvinvointiin vaikuttaminen, jotka kaikki limittyvät toisiinsa. Voimavarojen johtamiseen kuuluu myös talousosaaminen. Yksityisen sektorin talousjohtamisosaamisessa korostuu usein ostopalveluiden tuntemus. Myös talousjohtamisessa johtajan kyky yhteistyöhön korostuu, koska yli toimiala- ja hallintokuntarajojen tehtävällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa taloudellista tehokkuutta. Asioiden johtamiseen sisältyvän johtamistyön sisältöä ovat asiakastyöhön liittyvien prosessien johtaminen, työyhteisön ja tiimien työn ohjaaminen sekä valvonta, työn organisointi, työhön liittyvien päätösten tekeminen ja johtajan oma asiakastyö. (Raatikainen 2014, 127.) Sosiaalityön johtaja tarvitsee varsinkin hyvää ryhmän johtamisen taitoja, koska työssä korostuvat moniammatillisten ja monialaisten ryhmien kanssa työskentely ja usein johtajan tehtävänä on kyseisten ryhmien toiminnasta vastaaminen.

Strateginen johtaminen ja lakiosaaminen

Hyvään johtamiseen nähtiin kuuluvan tavoitteellinen, selkeä strateginen johtaminen, josta myös työntekijät ovat tietoisia. Hallintolain sekä sosiaalialan lakien, kuten sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain tuntemusta pidettiin tärkeänä muun muassa asiakkaan oikeusturvasta huolehtimisen varmistamiseksi.

K3 ”strategista osaamista”

K1 ”osaa tarvittavat lait”

Raatikainen (2014, 126) mukaan sosiaalityön lähijohtamiseen kuuluu strateginen johtaminen, johon kuuluu jo aiemmin esille tuodun kokonaisuuksien hallinnan ja verkostojohdaminen lisäksi sekä tietojohdaminen ja lainsäädännön tunteminen. Johtaja tarvitsee johtamistyössään monenlaista tietoa. Tiedolla johtamiseen kuuluu tiedonhankinnan lisäksi kyky ja taito sen analysointiin ja soveltamiseen oman työn tueksi ja kehittämiseksi. Myös hiljaisen tiedon tiedostaminen ja hyödyntäminen nähdään tärkeänä. Sosiaalityön johtajat kokivat tarvitsevansa opastusta tiedolla johtamiseen, tiedon tarve liittyi pääasiassa lainsäädäntöön. Oleellimmat lait olivat johdettavan sosiaalityön käytännön työtä keskeisesti ohjaavat ja määrittelevät lait, yksityisen sektorin ostopalvelujen hankintaan liittyvä hankintalaki sekä työntekijöiden työsuhteita ja etuja määrittelevät lait. (Mt., 127.) Lainsäädäntöön liittyvä tiedontarve on ymmärrettävää, koska lainsäädännön tuntemus on välttämätöntä sosiaalityön johtamisessa. Sosiaalityö perustuu sitä ohjaaviin lakeihin, joten johtajan on tunnettava lainsäädännön asettamat reunaehdot.

Muutosjohtaminen

Jatkuvat muutokset edellyttävät hyvältä sosiaalityön johtajalta muutosjohtamisen taitoja. Hyvään johtamiseen nähtiin kuuluvan muutosten suunnittelu yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa. Lisäksi johtajalta toivottiin suunnannäyttäjän roolia muutosten kohtaamisessa.

K3 ”Hyvä johtajuus näkyy siinä, miten muutoksen kohdataan ja näytetään suuntaa.”

Seeck (2008, 152) tuo esille, että yhteiskunnan jatkuva muutos vaatii johtajalta myös muutosjohtamisen taitoja. Muutoksen johtaminen edellyttää suotuisia olosuhteita, aktiivista muutoshenkistä asennoitumista sekä johtamiskykyä (Heikka 2008, 162). Petri Virtanen ja Mikko Wennberg (2005, 15,41) korostavat, ettei kehittämistyö ilman muutosjohtajuutta onnistu, vaan organisaation kehittämistyön onnistumisen ja pysyvien vaikutusten aikaansaamisen näkökulmasta oleellista on, että muutosta johdetaan. Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 105-108) kuvaavat muutosjohtajaa valmentavana ja mahdollistavana johtajana, joka laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään. Myös Tommi Ranta, Samuli Manu, Valtteri Laasonen, Petri Uusikylä ja Riikka-Leena Leskelä (2017, 5) tuovat esille, että muutokseen sitoutumisen edistämiseksi johtajalta odotetaan kykyä toimia itse hyvänä esimerkkinä. Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, joka kykenee itsehillintään ja –hallintaan. Muutosjohtaja on läsnä ja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään, on valmentava ja mahdollistava johtaja (Stenvall & Virtanen 2007, 24,105-106.)

Johtamisella voidaankin vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät muutoksen kokevat ja kuinka hyvin muutos käytännössä toteutuu. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että työntekijät ovat osallisia muutosprosessissa. Veronica Coulshed, Audrey Mullender, David N Jones ja Neil Thompson (2006, 80) tuovatkin esille, että muutosvastarintaa esiintyy vähemmän silloin, kun muutoksen suunnittelevat ne henkilöt, joihin muutos eniten vaikuttaa. Työntekijöiden on helpompi sitoutua muutokseen, jos he kokevat, ettei muutos uhkaa heidän ammatillista itsemääräämisoikeuttaan. (Coulshed ym. 2006, 80.) Myös Seeck (2008, 152) korostaa työntekijöiden mukaan saamista muutokseen sen onnistumisen edellytyksenä. Hänen mukaansa henkilöstön täytyy kokea muutos tarpeelliseksi, että he jaksavat motivoitua sen toteuttamiseen (mt., 152). Työntekijöille tulee antaa riittävästi aikaa sopeutua muutokseen sekä tietoa siitä, miksi muutos on tarpeellinen, ja mikä on sen käytännön merkitys työntekijöille ja organisaatiolle (Coulshed ym. 2006, 77).

Eettinen johtaminen

Tutkimuksessa hyvään johtamiseen katsottiin kuuluvan myös eettinen johtaminen. Hyvän johtajan toivottiin olevan tietoinen sosiaalityöntekijöiden työtilanteesta ja pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa sosiaalityön tekeminen eettisesti kestäväällä tavalla (esim. Pohjola 2003) mahdollistuu.

K11 ”on tietoinen työntekijöidensä tilanteesta ja pyrkii kehittämään työtä niin, että se sosiaalityön toteuttaminen on myös eettisesti kestävä.”

K10 ”mahdollistaa eettinen työnteko – toki kuntatalouden raamit huomioiden eettinen ja kestävä sosiaalityö kun ei tarkoita samaa kuin holtiton rahan tai palveluiden käyttö.”

Kokonaisvaltaisesti eheä eettinen johtaminen perustuu Marja Ahokkaan ja Minna Stenius (2014, 213) mukaan kunnioitukseen, palvelemiseen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Oikeudenmukaisuus edellyttää, että johtajat asettavat reilun päätöksenteossaan keskiöön (Ahokas & Stenius 2014, 314). Niirasan ym. (2010, 122) mukaan eettinen johtaminen ei takaa hyvää johtamista, mutta on sen ehdoton edellytys. Eettinen johtaminen mahdollistaa työyhteisön sitoutumisen ja hyvän työskentelyilmapiirin lisäksi laadukkaan tuloksen tekemisen. Yleisemmin eettinen johtaminen kuvataan reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja tulokselliseksi. Eettisessä johtajuudessa korostuvat johtamisen arvot, oikeudenmukaisuus ja ympäristövastuu. (Niiranen ym. 2010, 65-67, 113, 121-122.) Northousen (2010, 386-392) mukaan eettisen johtamisen periaatteita

ovat toisen kunnioittaminen ja palveleminen, yhteisön rakentaminen, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus.

Ari Salmisen (2010, 3-4) mukaan eettisen johtamisen keskeiset painopisteet löytyvät julkisjohtamisen moraalisisista periaatteista. Julkisen johtamisen etiikka tarkastelee eettisiä valintoja hyvän ja huonon, oikean ja väärän välillä. Suomessa eettisiä säännöksiä ja menettelytapoja kirjoitetaan lakeihin, jotka luovat puitteet johtamisen etiikalle. Perustuslain mukaan hyvän hallinnon takeet turvataan lailla. Hallinnon oikeusperiaatteet, kuten tasa-
puolinen kohtelu, lain sallima toimivalta, toimien puolueettomuus, suhteellisuusperiaate ja oikeutettujen odotuksien suoja kuuluvat hyvään hallintoon ja turvaavat eettistä toimintaa. (Mt., 3-4, 21, 28.) Eettisen johtamisen keinoin johtajalla on mahdollisuus luoda puitteet, joissa työyhteisö voi hyvin ja sitä kautta lisätä myös työn tuloksellisuutta, koska hyvinvoivat työntekijät kykenevät antamaan sitoutuneemman ja tuottavamman panoksen työhön.

Hyvältä johtajalta odotettiin käsitystä sosiaalityössä käsiteltävistä laajoista kysymyksistä ja tilan sekä mahdollisuuksien luomista sosiaalityön eettiselle pohdinnalle. Eettiselle pohdinnalle olisi hyvä olla aikaa, joko kahden kesken työntekijän kanssa tai sitten yhteisesti koko tiimin tai työyhteisön kanssa säännöllisissä tapaamisissa. Sosiaalityöntekijät usein kaipaavat eettistä pohdintaa asiakkaan edun toteutumisesta, toimintatapojen riittäväydestä, yhdenvertaisuudesta sekä odotusten ja vaateiden aiheuttamista paineista niukkojen resurssien suhteen.

K7”Eettisesti hyvän johtamisen nähtiin vaativan laajaa ymmärrystä siitä, miten vaikeita kysymyksiä sosiaalityössä käsitellään. Tämä tarkoittaa mielestäni esimerkiksi sitä, että työntekijän kokemaa eettistä pohdintaa ei pyyhkäistä pois, vaan sille annetaan tilaa, vaikka esimiehellä olisikin selkeä käsitys siitä, miten asia tulisi hoitaa.”

Sosiaalityön hyvässä johtamisessa nähtiin toteutettavan yhdessä sovittuja arvoja ja periaatteita. Yhteisistä arvoista sekä toimintatavoista toivottiin myös keskustelua.

K3”Yhteiset arvot tiedostetaan ja käydään keskustelua, mitä arvot tarkoittavat käytännön toiminnassa.”

Leena Viinamäki (2012,44) tuo esille, että arvot auttavat tekemään valintoja kaikkein ki-
perimmissä ja epävarmoissa tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja ja joissa selvät faktat puuttuvat. Sosiaalityön perustavanlaatuisia arvoja, jotka ovat työskentelyssä aina läsnä, ovat ihmisyyden ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus

sekä yksilöllinen ja yhteisöllinen hyvinvointi (Laitinen ja Väyrynen 2011, 183). Oikeudenmukaisuus koetaan yhtenä organisaatioiden keskeisenä perusarvona. Työntekijöiden näkökulmasta oikeudenmukaisuus tarkoittaa muun muassa reilua palkitsemista, kuulluksi tulemistä, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutta, tiedon saantia sekä kunnioittavaa ja rehellistä kohtelua. Oikeudenmukaisella johtamisella voidaan luoda ja vahvistaa luottamusta organisaatiossa. Koettu oikeudenmukaisuus kuvataan eri sukupolvien edustajien toimesta toimivan työyhteisön ja hyvän johtamisen kulmakiveksi. (Heikka 2013, 84.)

Sosiaalityön arvot konkretisoituvat sosiaalityön kansallisissa ja kansainvälisissä eettisissä ohjeissa (Rostila 2001, 23). Sosiaalityön ensimmäiset ammattieettiset ohjeet on laadittu 1920-luvulla USA:ssa. Kansainväliset sosiaalityöntekijöiden eettiset ohjeet *“Ethics in Social Work, Statement of Principles”* on viimeisimmäksi hyväksytty vuonna 2004 (Sinkkonen 2011, 66). Suomessa ensimmäiset ammattieettiset ohjeet laadittiin vuonna 1969. Viimeisimmän päivityksen sosiaalialan eettisiä ohjeisiin *”Arki, arvot, elämä, etiikka”* on tehnyt sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry vuonna 2017. Eettisiä periaatteita sosiaalialalla ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämönhallinta, syrjäytymisen poistaminen ja syrjinnän vastustaminen, väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen, asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus sekä henkilökohtainen vastuu (Arki, arvot, elämä, etiikka 2017). Eettinen toiminta työelämässä ankkuroituu siis ammattiryhmän tai organisaation yhteisiin arvoihin. Sosiaalityön lisäksi julkinen sektori edellyttää eettisten vaatimusten täyttämistä. (Sinkkonen ym. 2011, 96.)

Hyvän sosiaalityön johtamisen nähtiin olevan myös tasapainoilua vastakkaisten arvojen ristiriidassa.

K13”tasapainoilemista vastakkaisten arvojen välissä.”

Sosiaalialan johtajan tulee olla eettisesti orientoitunut, ihmisenä riittävän vahva ja tasapainoinen, jotta hän kykenee tekemään eettisesti harkittuja ja perusteltuja ratkaisuja ja toimimaan esimerkillisesti omassa työssään. Johtajan tulee olla tunnistanut omat arvonsa ja eettiset periaatteensa sekä näiden suhteen alan eettisiin periaatteisiin ja työyhteisön arvoihin ja periaatteisiin. Jos omien arvojen ja eettisten periaatteiden ja työyhteisön arvojen ja eettisten periaatteiden välillä on suuria eroja, voi tämä vaikeuttaa johtajana työskentelemistä. Ilmari Rostilan (2001, 23, 25) mukaan erilaisten arvojen ja

normien sekä omien arvojen tiedostaminen sekä eettinen vastuunotto ovat ammatillisen sosiaalityön tärkeimpiä lähtökohtia.

5.2 Läsä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen

Läsäolevaan ja työntekijää tukevaan lähijohtamiseen kuuluu tutkimustulosten mukaan läsnä olo ja tavoitettavuus, tarvittava tuki työntekijöille, aito kohtaaminen ja kiinnostus työntekijöiden asioista, kykyä tilanneherkkyyteen ja empaattisuuteen, rohkeutta huolehtia työsuojelulakiin kuuluvasta asioista ja pitää alaisten puolta, työn ammatillinen tuki ja ohjaus perustehtäviin, työssäjaksamisesta huolehtiminen, taito kriittiseen keskusteluun, molemminpuolinen luottamus, oikeudenmukaista, tasavertaista, motivoivaa ja kannustavaa johtamista, rohkeus puuttua asioihin ja ristiriitatilanteisiin.

läsnäolo, tavoitettavuus ja tarvittava tuki

Johtajan läsnäolo ja tavoitettavuus koettiin erittäin tärkeänä.

K13 ”On saatavilla ja paikalla, tarvittaessa läsnä alaisilleen.”

K6 ”Tiimipalaveriin olisi syytä varata aikaa ja olla niissä läsnä sekä saatavilla, jotta työntekijät voivat saada työnantajan tuen asioihin, joihin sitä kaipaavat.”

Niirasen (2014, 54) mukaan sosiaalipalvelujen ja sosiaalityön johtamisessa on nykyisin nähtävissä hybridiohjaamisen johtamisen piirteitä, eli uudenlaisten liikelaitosmallien ja tilaaja -tuottaja toimintamallien ohella erillään toimineiden ammattiryhmien, palveluiden ja osaorganisaatioiden uudenlaista yhdistämistä. Hybridiohjaamiseen kuuluvat muun muassa moniammatilliset ja monialaiset organisaatiot, hajautetut, useassa eri toimipisteessä samaan aikaan toimivat osaorganisaatiot, sekä monimuotoiset verkostot. (Mt., 54.) Nämä piirteet näyttäytyvät myös Oulun organisaatiossa ja vaativat omalta osaltaan uutta johtamisosaamista sosiaalityön johtajalta. Jo pelkästään asianmukaisten laitteiden ja yhteyksien vaateet nousevat tärkeiksi osittaisen etäjohtamisen toimivuuden mahdollistamisessa. Lisäksi se, kuinka johtaja on tavoitettavissa ja läsnä johtamilleen alaisille, jotta voi tukea heitä tarpeen vaatimalla tavalla aiheuttaa pohdintaa ja molemminpuolista tietoteknistä osaamisvaadetta, kun alaiset työskentelevät hajautetusti eri toimipaikoissa.

Aito kohtaaminen ja kiinnostus sekä tilanneherkkyys ja empaattisuus

Vaatus johtajan henkilöstöjohtamistaitoihin ja tunneälytaitoihin nähtiin suurena. Hyvän johtajan odotettiin olevan myös aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista. Hänellä odotettiin olevan tilanneherkkyttä ja empaattisuutta.

K12 ”Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut alaisten työoloista ja jaksamisesta.”

K13 ”Ihmisten aitoa kohtaamista ja sitoutumista heihin.”

K2 ”Esimieheltä vaaditaan tilanneherkkyttä ja empaattisuutta.”

Mari Koivistoinen ja Katri Pellinen (2014, 110-112) korostavat työntekijän kuuntelua johtajan työkaluna, jota hän voi käyttää johtamistoiminnassaan. Johtajan olisi todella tärkeä välillä pysähtyä oikeasti kuuntelemaan työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan. Aidosti kuuntelemalla työntekijöitään johtaja voi kohdata työntekijät ja osoittaa kiinnostustaan heidän asioihin. Ilman aitoa kuuntelemista toimiva ja välittävä henkilöstöjohtaminen ei ole mahdollista. Myös Niirasen (2014, 51) esille tuomassa moniulotteisen johtamisen mallin ihmissuhteiden ulottuvuudella johtajan yksi rooli on tukijan rooli, jossa johtaja on lähellä työntekijöitä ja kuuntelee heidän työhönsä liittyviä pohdintoja.

Rohkeutta huolehtia asioista ja tukea työntekijöitä

Johtajalta odotettiin esimiehen tukea alaisilleen, myös rohkeutta huolehtia työsopimuslakiin kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista sekä seisoa työntekijöiden rinnalla ja pitää alaitensa puolta.

K3 ”Huolehtia työsopimuslakiin kuuluvista työnjohdollisista oikeuksista ja velvollisuuksista.”

K8 ”Rohkeutta omien alaisten etujen ajamiseen.”

K11 ”Seisoo alaitensa rinnalla.”

Johtajan tehtävään kohdistuu siinäkin mielessä ristikkäisiä odotuksia, että hän toimii sekä työnantajan edustajana, että työntekijöiden etujen turvaajana. Kirsi Lehto (2017,7) tuokin esille, että johtaja työnantajan edustajana on vastuussa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta. Esimies edustaa myös työnantajan etua ja käyttää siihen liittyen työnjohto-oikeutta. Sosiaalityössä työntekijä joutuu välillä tekemään erittäin haastavia päätöksiä ja puuttumaan ihmisten yksityiselämään kovastikin. Tämän lisäksi

sosiaalityöntekijä joutuu perustelemaan päätöksiään eritahoille. Haastavissa tilanteissa asioiden pohtimisessa, päätöksien tekemisessä ja sen perustelemissa työntekijä kaipaa usein esimiehen tukea.

Ammatillinen tuki ja ohjaus

Hyvään sosiaalityön johtamiseen nähtiin kuuluvan myös johtajan ammatillinen tuki ja ohjaus työn perustehtävän oivaltamiseen ja ymmärtämiseen.

K11 ”Perustehtävän kirkastamista”

K2 ”Esimiehen tulee selkeästi kertoa työntekijöille heidän perustehtävät.”

K9 ”Työntekijä tarvitsee esimieheltään tuen työhönsä, jotta asiakkaat saavat ajantasaisesti tarvitsemansa palvelut.”

Pekka Karjalainen, Anna Metteri ja Minna Strömberg-Jakka (2019, 31) kuvaavat sosiaalityöntekijän ydinosaamisen sisältävän tiedolliset ja taidolliset valmiudet arvioida ihmisten elämän kokonaistilannetta, arjessa selviytymistä ja siinä tarvittavia resursseja. Eri-tyistä osaamista vaatii asiakaskohtaisten tarpeiden tarkasteleminen suhteessa yhteiskunnan ilmiöihin ja rakenteisiin kuten lainsäädäntöön sekä etuus- ja palvelujärjestelmään. Sosiaalityöntekijän tehtäväalue käsittää siten yksilö- ja yhteisötason huomioimisen yhtä aikaa yhteiskunnallisen näkökulman kanssa. Tuen ja palvelujen tarpeen arvioinnin lisäksi sosiaalityöntekijän tulee konkretisoida arvioonsa perustuva tieto tueksi ja palveluiksi. (Karjalainen ym. 2019, 31.) Sosiaalityöntekijän tehtäväkuva ei ole mitenkään yksiselitteinen tai selkeä, joten tarve johtajan antamalle ammatilliselle tuelle on selkeä. Lisäksi johtajan tehtävänä on tarpeen vaatiessa käydä keskusteluja ammatillisesti haastavista asioista työntekijän kanssa ja ohjata työntekijä takaisin sosiaalityön perustehtävän äärelle.

Työssäjaksamisesta huolehtiminen

Tärkeänä hyvän sosiaalityön johtamisessa nähtiin johtajan taito ymmärtää työn psyykkistä kuormittavuutta ja tukea sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

K1 ”Sosiaalityön hyvä johtaja kykenee ymmärtämään, että työssä tulee tilanteita, jotka kuormittavat sosiaalityöntekijöiden psyykkistä hyvinvointia.”

K12 ”Pyrkimystä löytämään työntekijöiden jaksamista edistäviä toimintamalleja ja niiden viemistä käytäntöön

K8”Osaa antaa asianmukaisen tuen työntekijälle, joka tekee raskasta työtä ja vaikeitakin päätöksiä.”

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kehittäminen on tärkeä johtamisen osa-alue. Liisa Kiviniemi (2013, 88) kuvaa yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin koostuvan yksilöllisestä ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin tilasta, johon vaikuttavat muun muassa kokemukset omasta elämästä, vastuullisuus itsestä, sitoutuminen työhön, arvostava esimiestyö sekä ilon ja onnistumisen kokemukset työssä. Lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen ovat yhteydessä kokemukset yhteisöllisyydestä ja siihen liittyvästä dialogisuudesta, joka mahdollistaa sosiaalisen tuen antamisen ja saamisen sekä vahvistaa kokemusta kuulumisesta yhteisöön. (Mt., 88.) Esa Pohjanheimo (2012, 272) tuo esille, että hyvinvointi työssä rakentuu samojen asioiden varaan, joita on todettu hyvässä johtamisessa. Johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin varmistamisessa hallinnan tunteella on tärkeä rooli. Työntekijän omat havainnot ja tulkinnat työstä ja sen vaatimuksista, työympäristöstä ja omasta kompetenssista ovat olennaisia. Johtamisella näihin työntekijän havaintoihin ja tulkintoihin voidaan vaikuttaa konkreettisilla työhön liittyvillä ratkaisulla sekä vuorovaikutuksella ja henkilökohtaisella tuella. (Mt., 274.)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen vaatii johtajalta hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä herkkyyttä aistia työntekijöiden ja työyhteisön tilaa. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin tärkeää, koska toimiva henkilöstöjohtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista (Raatikainen 2014, 127.) Henkilöstöjohtaminen on osoittautunut merkittäväksi niin rekrytoinnissa kuin työhön sitoutumisessakin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden motivoitumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtamiseen kannattaa panostaa, koska työvoiman saatavuus on hankalaa, eikä ala tahdo houkutella uusia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen suurena haasteena sosiaalialalla on tulevaisuudessa työvoiman riittävyys, kun vuoteen 2025 mennessä yli puolet kuntien henkilöstöstä jää eläkkeelle (Heikka 2008, 81-82).

Taito kriittisen keskusteluun

Hyvän johtajan odotetaan kestävän työntekijöiden kyseenalaistamisen ja osaavan keskustella kriittisesti asioista.

K8”Kestää työntekijöiden kyseenalaistamisen asioihin.”

K13”Kuuntelee ja osaa keskustella kriittisestikin asioista.”

Koivistoinen ja Pellinen (2014, 117) tuovat esille, että kriittisen palautteen vastaanottaminen on johtamisessa koettu haastavaksi. Johtajan taito kuuntelemiseen ja tilan antaminen työntekijöille vastavuoroiseen kanssakäymiseen esimiehen kanssa, on erityisen tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta (Heikka 2008, 160). Kun johtaja aidosti pysähtyy työntekijän asian äärelle, kokee työntekijä itsensä arvostetuksi ja kohdatuksi. Kyseenalaistavien ja moninäkökulmaisten keskustelun kautta työntekijä saa tukea myös ammatillisille pohdinnoilleen.

Johtajan tulee osata antaa työntekijöille aitoa arvostusta, kiitosta ja myös ohjaavaa, joskus kriittistäkin palautetta, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työyhteisössä vallitsee toimintakulttuuri, jossa palautteen antaminen ja vastaanottaminen molempiin suuntiin on aitoa, rehellistä, reaaliaikaista ja normaali tapa toimia. (Heikka 2013, 85.)

Luottamus

Myös molemminpuolista luottamusta korostettiin.

K10”Henkilöstön olisi hyvä luottaa johtoon ja toisin päin.”

K5”Hyvä johtaja luottaa työntekijöihinsä.”

Vilma Kröger (2014, 134) tuo esille, että johtamisen mahdollistava toimintaympäristö sekä vuorovaikutus ihmisten kesken mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Luottamuksellinen ilmapiiri saattaa ihmisiä yhteen ja saa heidät toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työyhteisön toimintaympäristön pitää siis olla sellainen, että se mahdollistaa luottamuksen rakentumisen. Luottamuksessa on kyse vastavuoroisuudesta. Vuorovaikutus ja sen toimivuus ihmisten välillä on keskeistä luottamuksen rakentamisessa ihmisten välillä. Keskustelukulttuurilla on kiinteä yhteys luottamukseen ja siihen, millaisista asioista halutaan ja uskalletaan puhua. Luottamuksen voidaan katsoa olevan sekä yksilön, että koko organisaation sosiaalista pääomaa. (Mt., 134.) Heikan (2008, 160-161) mukaan luottamuksen rakentumista työyhteisöissä estävät vähäinen vuorovaikutus ja epäselvät vastualueet. Työyhteisön luottamusta edistäviä tekijöitä puolestaan ovat oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus ja avoin tiedonvälitys. Luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön. Luottamus liittyy etiikkaan ja moraaliin sekä johtajan

kompetenssiin, työntekijä tulee voida luottaa siihen, että johtaja osaa johtaa organisaatiota. (mt., 84.)

Oikeudenmukainen, tasavertainen, kannustava ja motivoiva johtaminen

Aineistossa esitettiin myös toivetta siitä, että johtaminen olisi yhdessä tekemistä, yhdessä kumppanina toimimista, eikä suuntautuisi ylhäältä alaspäin. Sosiaalityön hyvän johtamisen nähtiin olevan oikeudenmukaista, kannustavaa ja tasaveroista.

K12"Johtajan tehtävä on motivoida työntekijöitä puhaltamaan yhteen hiileen."

K2"Kannustavaa ja motivoivaa asennetta tarvitaan."

K2"Työntekijöitä tulisi kohdella tasavertaisesti, ei suosia ketään."

Pohjanheimo (2012, 170) korostaa oikeudenmukaisuuden kokemusta merkittävänä johtajuudelle, koska oikeudenmukaisuuden kokeminen edistää työyhteisön ilmapiiriä ja vähentää sairauspoissaoloja. Teoreettisesti Pohjanheimo (2012, 171-179) jakaa johtamisen oikeudenmukaisuuden jakavaksi oikeudenmukaisuudeksi, menettelytapojen oikeudenmukaisuudeksi sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudeksi. Jakavaan oikeudenmukaisuuteen kuuluvat muun muassa työn vaativuuden ja kuormittavuuden sekä palkkioiden reilu jakautuminen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ovat esimerkiksi perustelujen esittäminen sekä samojen sääntöjen ja periaatteiden noudattaminen. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus puolestaan kuuluu se, että osapuoli kokee tulleensa kohdelluksi hyvin. (Mt., 171-180.)

1990-luvulta lähtien on puhuttu valmentavasta (coaching) johtajuudesta. Useat johtajat ovat omaksuneet tämän mahdollistavan ja voimaannuttavan sekä ratkaisukeskeisille keskusteluille perustuvan johtamistyylin omakseen. Nykyisin on tiedostettu, että vain hyvin työssään voivat, työhönsä sitoutuneet ja työn iloa kokevat henkilöt voivat tuottaa laadultaan korkeatasoisia palveluita. Siksi johtajien tehtävänä on tänä päivänä luoda puitteita, joissa ihmiset voivat työssään hyvin. (Juuti 2015, 237- 248.) Myös Vartiainen ym. (2018, 108) korostavat yhtenä tärkeimmistä mahdollistavan johtajan tehtävistä on luoda olosuhteet, jotka sallivat henkilöstön luovuuden ja itseohjautuvuuden syntymisen. Seija Ollilan (2005, 100) mukaan menestyvälle työyhteisölle on ominaista vuorovaikutteisuuden lisäksi työntekijöitä tukeva, kannustava ja kehittymiseen sekä itsensä kehittämiseen kannustava johtamisote. Hänen mukaansa johtamisella on selkeä yhteys työyhteisön menestykseen ja työhyvinvointiin (mt., 100).

Rohkeus puuttua asioihin ja ristiriitatilanteisiin

Hyvältä johtajalta toivottiin myös tarvittaessa rohkeutta puuttua asioihin ja ristiriitatilanteisiin työyhteisöissä.

K2”Jos jotain ristiriitatilanteita työyhteisössä tulee esimiehen niihin puuttua.”

K1”Persoonallista kapasiteettia puuttua asioihin.”

Kuten aikaisemmin on jo todettu, ovat myönteiset vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä asemassa henkilöstön hyvinvoinnin rakentumisessa ja säilymisessä. Henkilöstösuhteissa voi esiintyä kuitenkin myös ristiriitoja, jotka voivat vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin heikentävästi. Näissä tilanteissa korostuu johtajan vastuu ja rooli ja johtaja on asemansa puolesta velvollinen puuttumaan tilanteeseen. (Heikka 2013, 84; 2008, 160, Lehto 2017, 11) Ristiriitojen käsittelytaito on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen kompetenssin taidoista.

Henkilöstöjohtamisen haasteellisimpia asioita on työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja ristiriitatilanteiden hallinta. Ristiriitojen käsittelyssä tarvitaan lähystymistä, jossa avoimesti pyritään ongelman tarkentamiseen ja ratkaisuun ammatillisesta näkökulmasta. Tällöin asian kytkentä organisaation tavoitteisiin mahdollistaa ammatillisen etäisyydenottamisen asiaan, jolloin sen subjektiivinen merkitys vähenee ja ristiriidan selvittäminen helpottuu. (Heikka 2013, 85.)

5.3 Tiedonkulku

Tutkimustulosten mukaan tiedonkulussa korostuivat avoin vuorovaikutus ja hyvät vuorovaikutustaidot, tiedonkulun ajantasaisuus, osapuolten entiset kokemukset ja alaistaidot. Tiedonkulku ja viestintä ovat työyhteisön toiminnan edellytys, jotka toteutuvat monensuuntaisena tiedonvaihtona. Arkinen viestintä sisältää tiedon vaihdon, tietämyksen ja ymmärryksen luomisen sekä asioiden pohtimisen eri toimijoiden kesken. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 110-111.)

Avoim vuorovaikutus ja hyvät vuorovaikutustaidot

Hyvään sosiaalityön johtamiseen nähtiin kuuluvan avoimen vuorovaikutuksen työntekijöiden ja johtajan välillä, jotta johtaja voi tukea sosiaalityöntekijöitä psyykkisesti kuormittavassa työssä.

K3 ”Avointa vuorovaikutusta ja myönteistä ilmapiiriä.”

K11 ”Edellytetään keskusteluyhteyttä alaisten kanssa niin, että se toimii molempiin suuntiin.”

Vuorovaikutukseen sisältyvät kaksi ulottuvuutta, valta ja solidaarisuus muodostavat vuorovaikutussuhteen ytimen. Sosiaalityön johtaja saa toimia monenlaisten ihmisten kanssa ja onkin tärkeää löytää toimiva tapa yhteistyön tekemiseen erilaisten ihmisten kanssa. Jotta tähän kykenee, tulee toista osapuolta arvostaa ja kyetä itse joustavuuteen sosiaalisten tyylien välillä. (Pohjanheimo 2012, 197-199.)

Koska sosiaalityöntekijät ovat vuorovaikutuksen ammattilaisia, vaateet myös johtajan vuorovaikutustaitoihin ovat suuret.

K13 ”Työntekijät ovat vuorovaikutuksen ammattilaisia ja olettavat vähintäänkin hyvää vuorovaikutuksen tasoa myös johtajalta.”

Viitanen ym. (2007, 13) korostavat vuorovaikutusosaamista tulevaisuudessa johtajan tärkeimpänä johtamisosaamisen alueena. Merja Sinkkonen, Tarja Kauppila ja Sanna Laulainen (2011, 109) korostavat vuorovaikutustaidon keskeistä merkitystä sosiaalityön johtamisessa, koska sosiaalityön johtamisessa korostuvat dialogi ja asioiden reflektointi. Myös Niiranen ym. (2010, 13) pitää hyviä vuorovaikutustaitoja sosiaalityön johtamisen onnistumisen edellytyksinä. Yhteistyö- ja viestintätaidot korostuvat johtamisessa tulevaisuudessa, kun sosiaalijohtajien yhteistyötahot monipuolistuvat ja verkostoissa toimiminen lisääntyy (Heikka 2008, 162). Vuorovaikutustaidot ovat siis tärkeä osa johtajan osaamista. Johtajan ydinosaamista ovat muihin vaikuttaminen ja yhteistyö esimerkiksi muutostilanteissa ja niihin työntekijöitä motivoitaessa (Koivistoinen & Pellinen 2014, 110-111). Myös Peter Northousen (2016, 5-6) mukaan johtamisessa korostuvat sosiaalisuus, vuorovaikutteisuus ja yhteistoiminta. Johtajan ja työntekijän suhde on vastavuoroinen prosessi, jossa johtajat tarvitsevat onnistuakseen työntekijöitä ja työntekijät tarvitsevat onnistuakseen johtajia (mt., 5-6).

Tiedonkulun ajantasaisuus

Ajantasaiseen tiedottamiseen toivottiin panostettavan. Tarvittavien tietojen ja viestien toivottiin kulkevan niin johdolta työntekijöille kuin työntekijöiden tasolta johdolle. Johtajilta vaadittiin myös työntekijöiden resurssien ja työolojen epäkohtatietojen viemistä poliittisille päättäjille asti, jotta tarvittava muutos mahdollistuisi. Hyvältä sosiaalityön johtajalta odotettiin asioiden rohkeaa eteenpäin viemistä.

K10 "Viestin tulisi mennä myös johdolta poliittisille päättäjille, kaunistelematta ja kentän ääni mukana."

K13 "Viestit pitää kulkea organisaatiossa molempiin suuntiin."

K3 "Hyvään tiedonkulkuun pyrkimistä kaikilla tasoilla."

Jatkuvat muutokset sosiaalityön organisaatioissa edellyttävät johtamiseen kuuluvan ajantasaisen tiedon vaihdantaa ja tiedonkulku nouseekin ensisijaisen tärkeäksi. Julkisten johtajien nykypäivän työssä korostuvat taito tiedon keruuseen, käsittelyyn ja jakamiseen. Johtajilla on hallussaan paljon organisaatiota koskevaa tietoa ja heidän työssään korostuukin tiedonvälityksen solmukohtana toimimisen rooli. Johtamisen ja viestinnän prosessien ja toimintojen roolin erottaminen toisistaan johtajan työssä onkin lähes mahdotonta. Johtamisviestintä nähdään usein ylhäältä-alas viestintänä, koska ylimmillä johtajilla on hallussaan enemmän tietoa, joka vaikuttaa työyhteisöön. Jatkuva muutos nähdään suurena johtamisviestinnän haasteena. Johtajien kannattaa panostaa luomaansa viestintäkulttuuriin, koska se vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen tulevaisuudesta. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109-112.) Toimivalla ja ajantasaisella tiedonkululla vaikutetaan myös työyhteisöjen kulttuurisiin tekijöihin. Tiedonkulun avulla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamusta ja samalla työviihtyvyyttä työyhteisössä. (Heikka 2008, 82.) Työntekijät kokevat olevansa motivoituneempia ja arvostetumpia, kun tiedottaminen ja viestintä toimivat hyvin (Ollila 2005, 100).

Sosiaalipalveluiden johtajan tulee kyetä yhteistyöhön poliittisten päättäjien ja organisaation yhteistyöverkoston kanssa. Niiranen ym. (2010, 14-15) tuovatkin esille, että johtaja toimii neuvottelijana ja toisaalta välittää erilaisten tahojen odotuksia poliittiselle päättäjille ja työyhteisöön. Johtamisosaamisesta tehtyjen tutkimusten mukaan johtajan yhteistyö poliittisen ja toiminnallisen johdon kanssa sosiaalipalvelujen johtamisessa on tärkeää (Raatikainen 2014, 127).

Osapuolten aikaisemmat kokemukset ja alaistaidot

Johtaminen nähdään vuorovaikutteisena toimintana. Tutkimuksen tuloksissa kiinnitettiin huomiota myös vuorovaikutteisuuteen ja sosiaalityöntekijöiden alaistaitoihin hyvän johtamisen onnistumiseksi. Ihmisten aikaisemmat johtamiskokemukset saattavat hankaloittaa johtamista ja muun muassa tiedonkulkua.

K5 ”Johtajuus on vuorovaikutuksessa myös alaisten kanssa. Tiimit rakentuvat erilaisista persoonallisuuksista, taustoista ja työhistoriasta koostuvista ihmisistä ja se johtamistyyli, joka toimii yhdessä tiimissä, ei toimi toisessa. ”

K13 ”Mahdollistaa niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisönkin onnistuminen ja kokemus yhteenkuuluvuutta ”

Virtanen ja Stenvall (2014, 53) korostavat, että julkinen johtaminen on luonteeltaan myös jaettua johtajuutta. Tällöin johtamisessa ovat vahvat auktoriteetit toissijaisia, koska johtamisen sisältö muodostuu johtajan ja työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa (mt., 53).

5.4 Kehittäminen

Hyvään sosiaalityön johtamiseen nähtiin kuuluvan myös kehittämisen. Tutkimustulosten mukaan kehittämisessä korostui käytäntöjen kehittämistä yhdessä työntekijöiden kanssa, kehittämistarpeiden pohtiminen ja kehittämisen seuranta, tieto työntekijöiden osaamistarpeista, yksilöllisen osaamisen kehittäminen sekä kehityskeskustelujen tärkeys.

Käytäntöjen kehittäminen, kehittämistarpeiden pohtiminen ja kehittämisen seuranta

Aineistossa toivottiin kokonaisvaltaista sosiaalityön käytännön kehittämistä, kuten työmenetelmien ja tapojen kehittämistä yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa. Tärkeänä pidettiin kehittämistarpeiden pohtimista yhdessä työntekijöiden kanssa sekä seurata yhdessä sovittujen kehittämisten toteutumista.

K3 ”Hyvässä johtamisessa näen tärkeänä yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia kehittämistarpeita ja seurata sovittujen parannusten toteutumista. ”

K11 ”Työn kehittäminen yhteistyössä alaisten kanssa. ”

Sinikka Hyvärinen (2008, 23) korostaa sosiaalityön johtajien keskeistä roolia koko kunnan sosiaalipolitiikan suunnittelijana ja kehittäjänä. Sosiaalityön johtajien tehtävänä onkin tuoda esiin sosiaalityön yhteiskunnallista paikkaa ja vaikuttavuutta (mt., 23). Heikka (2008, 158) tuo esille, että kehittämistoiminta edellyttää monialaista ja monisektoriaalista verkostotoimintaa. Kaija Majoinen (2014, 3) tuo esille, että johtajan läsnä ollessa työyhteisön ja organisaation arjessa toimintakulttuurissa korostuvat vuorovaikutuksellisuus, osallisuus, yhteistyö ja arjen tarpeista nouseva kehittämistyö. Kiviniemi (2013, 88) puolestaan tuo esille, että työyhteisön kehittämisessä korostuvat työyhteisötaidot, joihin kuuluvat esimerkiksi vastuun kantaminen, perustehtävään keskittyminen, avoin vuorovaikutus, oma-aloitteisuus ja aktiivisuus, luotettavuus, toisen arvostaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen.

Tieto työntekijöiden osaamistarpeista ja yksilöllisen osaamisen kehittäminen

Tietoisuutta siitä, millaista osaamista työntekijöiltä tarvitaan, pidettiin tärkeänä.

K8 ”Johtajan on tiedettävä, millaista osaamista työntekijöiltä tarvitaan, jotta hän pystyy kehittämään palveluja.”

Myös työntekijöiden yksilöllisen osaamisen kehittämisen johtamista koettiin merkitykselliseksi.

K1 ”Osa tukea työntekijöiden yksilöllistä osaamisen kehittämistä.”

K3 ”Kehittämistarpeiden tukemista”

Osaamisen johtamisessa huomioidaan työntekijöiden vahvuudet sekä työkokemus ja hyödynnetään niitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Raatikainen 2014, 127). Ollila (2005, 99) painottaa osaamista hyvinvoivan, laadukkaan ja tehokkaan organisaation kriittisenä voimavarana. Julkisten organisaatioiden johtajat kokevat osaamisen johtamisen olevan enemmän ohjaamista, valvontaa ja etäistä seuranta ja suunnan näyttämistä. Osaamisen johtaminen koetaan valmentamisena työyhteisön itseohjautuvuuteen. Sosiaalityön johtajan tulee olla tietoinen työntekijöidensä osaamisen tasosta ja koulutustarpeista. (mt., 137-138, 221.) Sekä osaamisen johtaminen että tiedolla johtaminen linkittyvät kehittämiseen (Raatikainen 2014, 127). Mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen kannattaa luoda, koska työn mielekkyyteen ja kiinnostavuuteen vaikuttaa se, kuinka monipuolisesti omaa osaamistaan voi hyödyntää työssään. Sosiaalialan tutkimuksissa on ilmennyt, että organisaatioissa on paljon käyttämätöntä osaamista (Heikka 2013, 83).

Osaamisen kehittäminen on myös työntekijöiden motivoinnin kannalta tärkeää. Lisäksi mahdollisuus osaamisen kehittämiseen voi toimia työpaikan houkuttelevuuden kriteerinä tulevaisuuden työpaikkoja valittaessa (Heikka 2008, 155).

Toimiva keino yksilöllisen osaamisen kehittämiseen on mentorointi, joka on koettu hyväksi keinoksi vahvistaa työyhteisössä olevan osaamisen ja kokemuksen hyödyntämisessä. Mentorointi on kokemustiedon ja osaamisen välittämistä ja työn reflektiivistä oppimista. Organisaation ja johtajan tehtävänä luoda rakenteet toimivalle mentoroinnille. (Kiviniemi 2013, 88-89.)

Kehityskeskustelujen tärkeys

Kehityskeskustelut nostettiin tärkeäksi yksilön osaamisen kehittämisen hyödyntämisessä.

K13 ”Hyödyntää kehityskeskusteluja lisäkoulutuksien ja kehittämistarpeiden selkiinnäyttämiseksi.”

Ollilan (2005, 139) mukaan kehityskeskustelut koetaan tärkeimmiksi työntekijän osaamisen kehittämisen työkaluiksi. Työntekijän työn ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi on yleensä kehityskeskustelujen tarkoituksena. Kehityskeskustelut ovatkin toimiva keino työntekijöiden työn, osaamisen ja kehittymisen tarpeiden kartoittamiseen määräajoin. Hyvin organisoitujen ja toimivien kehityskeskustelujen avulla voidaankin lisätä osaamista sekä edistää motivaatiota ja työilmapiiriä ja sitä kautta työntekijän työhyvinvointia. (Heikka 2008, 154). Kehityskeskusteluja ei vielä osata tarpeeksi hyödyntää työntekijöiden osaamisen sekä koko työyhteisön osaamisen kehittämisen välineenä.

6 Pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia sosiaalityön hyvää johtamista kunnallisessa kontekstissa. Tutkimukseni tarkoituksena ei ollut kuvata sosiaalityöntekijöiden kokemuksia omasta työyhteisöstä, vaan tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaista on sosiaalityön hyvä johtaminen kunnallista sosiaalityötä tekevien sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Kyse oli tapaustutkimuksesta, jossa tapauksen muodostivat aineistonani olevat Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiden vapaamuotoiset kirjoitukset. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyn kirjoituspyynnön avulla Oulun kaupungin sosiaalityöntekijöiltä. Tutkimuksessani käytin aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineiston analysoin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessani sosiaalityön hyvään johtamiseen nähtiin kuuluvan *johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen*. Sosiaalityön johtaminen koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi niin sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin kuin asiakastyön laadun varmistajana. Sosiaalityön johtamiselle nähtiin olevan kovia vaateita. Tutkimuksessa tuli ilmi, että myös organisaation tulee olla hyvin rakennettu, organisoitu ja resursoitu sekä delegoinnin selkeää, jotta johtamistoinnille ei ole organisatorisia esteitä ja johtamiselle sekä työnteolle mahdollistetaan hyvät puitteet.

Sosiaalityöhön ja sosiaalipalveluihin kohdistuu monia erilaisia vaateita ja ne ovat jatkuvien uudistusten kohteena. Sosiaalipalvelut toimivat samanaikaisesti sekä valtakunnallisen ja paikallisen sosiaalipolitiikan kohteena ja välineenä sekä konkreettisena toiminnan toteuttamisen organisaationa. Johtamistyössä korostuu sekä organisaation sisäinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja palvelujen laadun varmistaminen unohtamatta lainsäädännön tavoitteiden toteuttamista, sekä ulkopuolinen vaade siitä, että palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja toiminta keskittyy kunnan talouden asettamien raamien sisälle. Sosiaalijohtajan työssä nämä elementit ovat päivittäin läsnä painottuen aika-ajoin eri tavalla. (Niiranen 2014, 43.) Sosiaalityön johtaminen on siis erittäin haastavaa ja monimuotoista. Se, millaisena nähdään hyvä sosiaalityön johtaminen, vaihtelee varmasti sosiaalityöntekijöiden ja heidän työskentely-ympäristönsä mukaan. Vaikutusta sosiaalityöntekijöiden näkemykseen sosiaalityön hyvästä johtamisesta on myös sillä, millainen

historia heillä on sosiaalityöntekijänä ja minkälaisessa kontekstissa he sosiaalityön johtamista määrittelevät. Tästäkin huolimatta tutkimuksen tuloksissa korostuivat asiat ja piirteet, kuten substanssiosaaminen sekä työhyvinvointi, joiden voidaan ajatella olevan yleisemminkin sosiaalityön hyvään johtamiseen ja haasteisiin liittyviä. Vaikka sosiaalityötä tehdään alueellisesti hyvinkin erilaisesti ja erilaisten toimintamallien mukaan, on sosiaalityön yhteiskunnalliset, lailliset raamit kaikille samanlaiset. Lisäksi sosiaalityön pohjalla vahvasti vaikuttavat eettisyys ja arvot ovat globaaleja, yleismaailmallisesti hyväksytyjä, joiden varaan hyvää sosiaalityötä ja hyvää sosiaalityön johtamista rakennetaan. Arvojen ja etiikan tulisi tulevaisuudessakin olla lakien ohella tärkeimmät sosiaalityön toimintaa ja johtamista ohjaavat tekijät. Ylinen ja Ruokolainen (2019, 143-144, 150) korostavat, että sosiaalityön tulisi vahvasti olla määrittelemässä sitä hyvää, jota kohti se pyrkii. Pohjola (2019, 330) kuvaa eettisyyttä sosiaalityön kaiken toiminnan tukipilarina, joka tuottaa pysyvyyttä myös työn murroksen keskellä. Sosiaalityö on toimija, joka suodattaa työssään yhteiskunnalliset arvot ja eettiset periaatteet. Eettisyys on vahvuus, joka myös auttaa sosiaalityötä perustelemaan omaa yhteiskunnallista asemaansa. (Mt., 330.) Rissanen (2016, 231) kuvaa vahvaa eettisyyttä paitsi hyvän sosiaalityön määreenä, myös hyvän johtamisen edellytyksenä.

On mielenkiintoista havaita, että tutkimuksessani esille tulleiden sosiaalityön hyvän johtamisen elementeissä, joita ovat *johtajan osaamisvaateet, läsnä oleva ja työntekijää tukeva lähijohtaminen, tiedonkulku sekä kehittäminen* on nähtävissä samankaltaisuutta aiemmin esille tuomiini hyvän johtamisen kriteeristön pääkokonaisuuksiin, joita ovat Lai-
neen ym. (2015, 86-90) mukaan luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Tutkimukseni tuloksiin sisältyivät kaikki hyvän johtamisen kriteeristön pääkokonaisuudet.

Suurimpana lähitulevaisuuden sosiaalityön johtamisen haasteena on varmastikin se, miten sosiaaliala järjestetään tulevaisuudessa, kun Sote-uudistus kaatui ja uutta järjestämistapaa ollaan pohtimassa. Jo vuonna 2004 Niiranen on tuonut esille sosiaalityön johtamisen haasteiden liittyvän tulevaisuudessa aikaisempaa enemmän kuntatasolla yhtenäisempään tulkintaan työn strategisista painopisteistä ja voimavarojen kohdentumisesta (Niiranen 2004, 229). Toivottavasti tulevassa sote-uudistuksessa luodaan rakenteita, joilla mahdollistetaan yhtenäisemmän ja tasalaatuisemman sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden saatavuus ympäri maata.

Sosiaalialan johtamisessa käydään keskustelua siitä, tulisiko johtajalla olla oman alan erityisasiantuntijuutta, vai riittääkö yleisjohtajan osaaminen. Itse näen, että sosiaalialan johtaja tarvitsee ehdottomasti alan erityisosaamista yleisjohtajan osaamisen rinnalle, jotta hän voisi ymmärtää sitä eettisten ristiriitojen kenttää, jossa sosiaalialan asiantuntijat työskentelevät päivittäin. Vain tämän ristiriitaisen kentän tuntemisen myötä sosiaalialan johtaja voi toimia eettisesti vastuullisesti ja oikein työntekijöitään kohtaan heitä työssään tukien ja auttaen, kannustaen ja motivoiden. Mitä lähempänä sosiaalityöntekijöitä johtaja työskentelee, sitä suurempa esiintyy vaatimus työn sisällöllisestä substanssiosaamisesta. Alan koulutusvaatimusta korostettiin tutkimukseni tuloksissa. Yhtenä syynä tähän voi olla sen, että Oulun kaupungin sosiaalijohdossa on johtajia, joilla ei ole sosiaalityön koulutusta ja tämä voi tuoda omat haasteensa työkenttään ja johtajana toimimiseen.

Viime aikoina on kovasti uutisoitu sosiaalityöntekijöiden voivan huonosti työssään, kuten myös Maija Mänttari-van der Kuipin (2015) tutkimuksessa käy ilmi. Hänen mukaansa sosiaalityöntekijät tekevät työtään tilanteissa, jossa tiukat taloudelliset resurssit kaventavat sosiaalityöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä eettisesti vastuullista sosiaalityötä ja tämä ristiriita aiheuttaa sosiaalityöntekijöille moraalista stressiä sekä huonontaa heidän työhyvinvointiaan (mt., 68-69). Johtajuuden merkitystä ja sen kehittämistä ei tulisi unohtaa keinona työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisessä. Huomionarvoista on, että tutkimukseni tuloksissa lähijohtamisen vaateissa ei niinkään korostettu ammatillista tukemista vaan pääasiassa painotettiin työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita ja niistä huolehtimista sekä aitoa ja ymmärtävää kohtaamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on välttämätöntä palvelujen laadukkuuden ja toimivuuden sekä työntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden turvaamiseksi myös tulevaisuudessa. Työhyvinvointia edistävä johtaja välittää työntekijöistään ja antaa tilaa työntekijöiden ideoille ja ajatuksille. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta ja sitoutumista työhön. (Kiviniemi 2013, 89.)

Ylisen ja Ruokolaisen (2019, 169) tekemän tutkimuksen mukaan hyveet, joita sosiaalityöntekijät pitävät sosiaalityössä tärkeinä, ovat sosiaalityön arvoperustaa, eli ihmisarvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta heijastavia hyveitä. Hyveiden mukainen toiminta käytännön työssä edellyttää kuitenkin sitä, sosiaalityön organisaatiot ja palvelujärjestelmien rakenteet mahdollistavat hyveiden toteuttamisen. (Ylinen & Ruokolainen 2019, 169). Organisaation rakenteiden kunnallisessa kontekstissa tulee olla sellaiset, että hyvälle sosiaalityön johtajuudelle on mahdollisuus ja tarvittavat raamit sekä

toimivalta. Näiden avulla sosiaalityön johtamisessa on mahdollisuus tukea sosiaalityöntekijöiden hyveiden mukaista toimintaa. Näin vahvistetaan hyvinvoivia sosiaalityöntekijöitä ja sitä kautta laadukkaampaa sosiaalityötä. Myös Sihvo (2018, 57-58) korostaa johtajuuden merkitystä, koska johto vastaa hyvinvointia edistävän työilmapiirin lisäksi resurssien käytöstä ja jakamisesta, sekä mahdollistaa eettisesti kestävien valintojen tekemisen ja alaistensa ammattitaidon ylläpidon. Sosiaalityön tutkittuun tietoon ja eettisyyteen pohjautuva toiminta luovat tilan vastuulliseen ammattikäytäntöön, joka voidaan nimetä mahdollistavaksi sosiaalityöksi, joka on mahdollisuuksien tunnistamista ja mobilisoimista eri tasoille asetuvien työn tavoitteiden toteuttamisessa. Sen edellytyksenä on sosiaalityön jäsentäminen ja sosiaalityön roolin selkeyttäminen niin asiakaspinnassa ja yhteisöissä, toimijana palvelujärjestelmässä, kuin yhteiskuntapoliittisena vaikuttajana. (Pohjola 2019, 333,341.)

Paineita sosiaalityön johtamiselle aiheuttaa jatkuvan muutosten ja globalisaation lisääntymisen aikakaudella muun muassa toiminnan tuloksellisuusvaatimukset ja resurssien riittämättömyys. Globaalit sosiaali- ja terveystieteelliset haasteet, kuten väestön ikääntyminen, työttömyys, työelämän ja -ympäristön muutokset, kansanterveys ja elinympäristön tila sekä köyhyys ja syrjäytyminen koskevat kaikkia Euroopan unionin maita, myös Suomea (Heikka 2008, 83). Oman ristiriitansa sosiaalijohtajien työlle aiheuttaa usein varsinkin yksilön ja yhteiskunnan edun ristiriitaisuus. Sosiaalialan johtajien työssä näkyvät vahvasti asiakastyön mukanaan tuomat eettiset ristiriidat, joiden ratkaiseminen vaatii sosiaalijohtajalta paitsi niiden näkemistä ja tiedostamista, myös rohkeutta nostaa ne esille ja puuttua niihin. Sosiaalijohto Suomessa -tutkimuksen mukaan sosiaalijohtajien työssään kohtaamat ristiriidat kohdistuivat erityisesti tasa-arvoiseen toimintatapaan ja tuloksellisuuteen (Niiranen ym. 2010, 114-115). Omat haasteensa sosiaalijohtajien työhön tuo myös eri-ikäisiä ja eri sukupolvia (Niiranen ym. 2014, 19), tulevaisuudessa myös enenevässä määrin eri kansallisuuksia edustavien työntekijöiden johtaminen. Tasapainoilua johtajan työssä vaatii työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden riittävä huomiointi suhteessa tasa-arvoiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Ei ole helppoa toimia yksilöllisyyttä tarpeeksi huomioiden ja samalla siten, että työntekijät kokisivat tullessaan tasa-arvoisesti kohdelluiksi. Tämä taiteilu on kuitenkin tärkeää, jotta mahdollistetaan riittävän hyvin sekä yksilön työhyvinvointi, että koko työyhteisön työilmapiiriä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin laajemmin.

Pirkko Vartiainen, Harri Raisio & Olli-Pekka Viinamäki (2018, 103) kuvaavat kompleksisuuden, eli asioiden ja ilmiöiden yhteenkietoutuneisuuden, keskinäisriippuvuuden ja vuorovaikutuksen vakiintuneen julkisten organisaatioiden johtamiseen ja kuvaavan hyvin sosiaalipalveluiden uudistuksia. Kompleksisuuden johtaminen on luottamuksen osoittamista ja osaamisen positiivista hyödyntämistä siten, että henkilöstön ammatillisuuden hyödyntäminen mahdollistuu. Kompleksisuuden ymmärtävä johtaja korostaa luottamusta sekä luovuutta ja itsenäisyyttä vahvan kontrollin sijaan. (Vartiainen ym. 2018, 103, 109.) On kuitenkin huomioitava, että sosiaalialan organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka perustuvat osaamiseen sekä eri toimijoiden ja toimijaryhmien erityisosaamisen yhdistämiseen. Korostuneen yksilöasiantuntijuuden ohella organisaatiot ovat voimakkaiden ammattikuntien työyhteisöjä, joiden ongelmaksi muodostuvat helposti professionalistiseen erikoisosaamiseen liittyvät valta-asemien vinoumat. (Heikka 2013, 83-84.) Sosiaalityön johtajan tulee tunnistaa mahdolliset valta-asetat ja niiden vaikutuksen muun muassa työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen, jotta voi johtamistoiminnallaan vaikuttaa asiaan.

Heikka (2008, 85) tuo esille sosiaalijohtajan tehtäviin kuuluvan sosiaalihuollon perustehdävän johtamisen ja kehittämisen tulevaisuuden palveluntarpeet huomioiden sekä sosiaalipolitiikan toteuttamista talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä yhteistyösuhteiden avulla. Sosiaalijohtajan tehtävänä on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista työntekijöiden kanssa. (mt., 85). Sosiaalityön johtamisessa tiedolla johtamisella on vahva sijansa nykypäivänä. Tiedolla johtaminen helpottaa myös asioiden perustelemista ja esille tuomista alan ulkopuolisille ihmisille. Sosiaalityöntekijöiden osaamisessa yhdistyvät teoreettinen tieto, käytännön osaaminen ja työkokemuksen tuoma taito. Myös johtajan henkilöstöjohtamisen kyvyt ja taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä niin työntekijöiden työhyvinvoinnin kuin organisaation vetovoimaisuuden takia, mikä vahvistaa sosiaalityöntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia. Vaikka tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen säilyvät pitkään johtamismenetelminä, tulevaisuudessa käytetään entistä innovatiivisempia ja luovempia johtamistapoja. Tulevaisuuden johtaminen on asiantuntevaa asiakaskokemusten johtamista. Jatkossa johtamisessa korostuvat entistä enemmän jaettu johtajuus, ihmisten itsejohtoisuuden ja omatoimivuuden korostuminen. (Juuti 2015, 237- 248.) Myös Pohjanheimo (2012, 303) korostaa asiantuntijatyön tarvitsevan jaettua johtajuutta. Jotta pystymme vastaamaan yhteiskunnan jatku-

vaan muutokseen ja kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin on johtajien entistä enemmän kuunneltava työyhteisöä, keskusteltava entistä kannustavammin ja ratkaisukeskeisemmin sekä johdettava entistä useammin kysymyksiä tehden vastausten antamisen sijaan (Juuti 2015,237- 248.) Sosiaalityön johtajalla tulee olla myös vahvat verkostotyökentelyn taidot nykypäivänä, jolloin korostuu monialainen yhteistyö. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat siis sosiaalijohtajan työn sisältöön vaikuttaen sitä kautta myös työssä edellytettäviin kompetensseihin (Heikka 2008, 85). Niiranen ym. (2014, 24) korostavatkin sosiaalijohtajan työtä sosiaalipalveluissa laajempuna kokonaisuutena, mitä perinteisistä johtajan ammattinimikkeistä tai organisaatioiden nimistä voisi päätellä.

Tiedonkulku nousi tutkimuksessa merkittäväksi hyvän sosiaalityön johtamisen osa-alueeksi. Sosiaalityön johtajan rooli siinä, minkälaista työyhteisön tiedonkulku on, nähtiin merkityksellisenä. Koivistoinen ym. (2014, 118) kuvaavat johtamisviestinnän taitojen nousevan yksittäisen johtajan hiljaiseen johtamistietoon liittyvistä taidoista, jotka perustuvat aiempaan koulutukseen, elämäkokemuksen ja työkokemukseen. Sosiaalijohtajan viestintään liittyvä kompetenssi kehittyy johtajuuden toimintaympäristöstä ja organisaation viestintäkulttuurin tuntemisesta sekä johtajan eletystä elämästä. Toimiva työyhteisön sisäinen viestintä lisää toiminnan tehokkuutta ja luo edellytyksiä työntekijöiden motivoitumiselle, sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille. Hyvä tiedonkulun avulla vahvistetaan työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja edistetään hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Johtamisviestintä on parhaimmillaan avointa vuorovaikutusta, jolloin se toimii organisaation voimaannuttavana ja inspiroivana voimavarana. (Koivistoinen ym. 2014, 119.)

Hyvään sosiaalityön johtamiseen nähtiin tutkimuksessa kuuluvan myös kehittämisen. Ensi arvoisen tärkeäksi koettiin työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistoimintaan sen suunnittelusta alkaen sekä yksilöllisen kehittymisen mahdollistaminen, että työyhteisön ja työn kehittäminen koettiin tärkeäksi. Johtajan rooli kehittämistoiminnan kannalta nähtiin merkityksellisenä. Heikka (2008, 152-153) korostaakin, johtajan sitoutumisen kehittämistoimintaan vaikuttavan oleellisesti kehittämistoiminnan siirtymiseen käytännöksi työyhteisössä. Kehittämistoiminnassa johtajan rooli on usein joko työryhmissä toimimista tai työryhmien vetäjänä toimimista sekä resurssien turvaamista kehittämistoiminnan edellytyksenä (mt., 152-153).

Kaija Majoisen (2014, 3) mukaan hyvä sosiaalityön johtaminen näyttäytyy asiakkaille asiakasrajapinnassa työskentelevän motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilöstön

kautta. Hyvää johtamista pidetään tärkeänä sosiaalialalla ja siihen panostaminen kannattaa sosiaalialan vetovoimaisuudenkin lisäämiseksi (Raatikainen 2014, 128). Heikka (2008, 162) tuo esille uhkaavan työvoimapulan työn vaativuuden kasvamisen rinnalla sosiaalialan tulevaisuuden haasteena. Hyvällä johtamisella voidaan edistää työvoiman saatavuutta. Hyvän johtamisen keskeinen elementti on henkilöstöjohtaminen, joka on todettu haasteelliseksi ja myös vaikeimmaksi johtamisen alueeksi. Henkilöstöjohtamisessa korostuu johtajan kyky aktivoida henkilöstön luova potentiaali ja suunnata se tulosten tekemiseen. Tärkeää on nähdä työntekijät yksilöinä ja erilaisuus voimavarana, eikä uhkana. (Heikka 2013, 85.)

Olisi mielenkiintoista jatkaa sosiaalityön hyvän johtamisen tutkimusta siten, että sosiaalityön johtajilta kerättäisiin vapaamuotoisen kirjoituspyynnön avulla aineistoa siitä, minkälaisena he näkevät hyvän sosiaalityön johtamisen ammatillisesta näkökulmasta kunnallisessa kontekstissa. Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityön johtajien ammatillisia näkemyksiä hyvästä sosiaalityön johtamisesta vertailemalla saataisiin tietoa siitä, miten sosiaalityön johtamista tulisi kehittää edelleen ja minkälaisia asioita tulisi painottaa mahdollisesti tulevaisuudessa olevassa sosiaalityön johtamisen koulutuksessa. Näen, että nimenomaan sosiaalityön johtamiseen olisikin hyvä olla erityiskoulutusta, jossa alan erityispiirteiden ja johtamisen haasteet osattaisiin ottaa huomioon.

Yhteiskunnallisten muutosten ja globaalisuuden mukanaan tuomien haasteiden myötä sosiaalityön johtaminen on siis jatkuvassa muutoksessa. Sosiaalityön johtamisesta tehdyt tutkimukset ovat tuoneet esille, että johtajuudelle on monia vaateita, kuten myös tässä tutkimuksessa tuli esille. Tulevaisuuden sosiaalijohtajalta edellytetään Heikan (2008, 162) mukaan samoja johtamisen kompetensseja kuin johtajilta yleensäkin, hyviä persoonallisuuden ominaisuuksia sekä alan tuntemusta. Sosiaalityön johtaminen on erityistä joutuksen työn asemoitumisesta ihmisten yksityiselämän alueelle, johon joudutaan joissakin tilanteissa kovastikin puuttumaan. Hyvällä sosiaalityön johtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja asiakastyön laatua, joten johtamiseen kannattaa panostaa. Hyvä sosiaalityön johtaja on alan rautainen ammattilainen, joka hallitsee alan substanssin, tarvittavat laitteet sekä omaa hyvät henkilöstöjohtamisen taidot.

Lähteet

- Ahokas, Marja & Stenius, Minna 2014: Eettinen ja identiteetti johtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Teoksessa Myyry Liisa & Ahola Salla & Ahokas Marja & Sakki Inari (toim.): *Arkiajattelu, tieto ja oikeuden mukaisuus*. Hansaprint. Vantaa, 293-32.
- Ahonen, Guy 2015: Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen Guy & Husman Päivi & Ikonen Raimo & Juuti Pauli & Koho Arto & Käpykangas Sari s & Laine Marjukka & Larjomaa Eeva & Saarelma -Thiel Tiina & Saari Eveliina & Wallin Marjo (toim.): *Julkista johtamista jalostamassa*. Otavan kirjapaino oy. Keuruu, 57-79.
- Alasuutari, Pertti. 2011: *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos 1. painos 1997. Vastapaino. Tampere.
- Alimo-Metcalf, Beverly & Alban-Metcalf John 2004: *Leadership in Public Sector Organizations*. Teoksessa Storey, John (toim.): *Leadership in Organizations*. Routledge, 173-202.
- Alvarez, Pamela 2008: *A Phenomenological Study of Social Work Leadership*. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing.
- Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet 2017: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki.
- Arvot arjessa. Virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja. 2005: https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870. Viitattu 5.9.2019.
- Austin, David M. 2000: *Social Work and Social Welfare Administration: A Historical Perspective*. Teoksessa Rino J. Patti (toim.): *The Handbook of Social Welfare Management*. Sage, 27-53.
- Bass Bernard M. & Riggio Ronald E. 2006: *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Blackman Karen & Schmidt Glen 2013: *The Development of Child Protection Supervisors in Northern British Columbia*. *Child Welfare*, Vol 92(5), 87-105.
- Brown, Michael E. & Treviño Linda K. 2006: *Ethical leadership: A review and future directions*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X>. Viitattu 21.9.2019.
- Coulshed Veronica & Mullender Audrey & Jones David N. & Thompson, Neil 2006: *Management in Social Work*. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014: *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 26.8.2020.
- Eräsaari, Leena 2008: *New Public Management on julkisen sektorin vääryyksiä isä*. Teoksessa Helne Tuula & Laatu Markku (toim.): *Vääryyskirja*. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala, 87-102.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Vastapaino. Tampere.

- Fisher, Elizabeth A. 2009: Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367.
- Harlow, Elizabeth 2000a: Introduction: Postmodernisation and Change in Social Work and Social Welfare. Teoksessa Harlow Elizabeth & Lawler John (toim.): *Management, Social Work and Change*. Ashgate. Hampshire, 5-15.
- Harlow, Elizabeth 2000b. *New Managerialism in Social Work: Changing Women's Work*. Teoksessa Harlow Elizabeth & Lawler John (toim.): *Management, Social Work and Change*. Ashgate. Hampshire, 73-91.
- Hearn, Jeff 2000. Preface: *Management and Social Work: Do They Mix?* Teoksessa Harlow, Elizabeth & Lawler, John (toim.): *Management, Social Work and Change*. Ashgate. Hampshire, 1-4.
- Heikka, Helena 2008: Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>. Viitattu 28.10.2020.
- Heikka, Helena 2013: Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 31.10.2020
- Heikkilä, Matti 2002: Eettisiä ongelmia yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Karjalainen Sakari & Launis Veikko & Pelkonen Risto & Pietarinen Juhani (toim.); *Tutkijan eettiset valinnat*. Tammer-paino. Tampere, 165–176.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007: *Tutki ja Kirjoita*. 13 osin uudistettu laitos.1 painos 1997. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2015: *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Holmila, Marja 2005: Pieniyhteisön tutkimisen eettiset ongelmat. Teoksessa *Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset*. Stakes. Työpapereita 4/2005. Stakesin monistamo. Helsinki, 16–22.
- Hughes Mark & Wearing Michael 2017: *Organisations and Management on Social Work: Everyday Action for Change*. Sage Publications. London.
- Hyvärinen, Sinikka 2008: *Asiantuntijat johtajuuden ristipaineissa*. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): *Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia*. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 16–22.
- Juhila, Kirsi 2006: *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.
- Juuti Pauli & Virtanen Petri 2009: *Organisaatiomuutos*. Otava. Keuruu.
- Juuti, Pauli 2015: *Tulevaisuuden johtaminen*. Teoksessa Ahonen Guy & Husman Päivi & Ikonen Raimo & Juuti Pauli & Koho Arto & Käpykangas Sari & Laine Marjukka & Larjomaa Eeva & Saarema-Thiel Tiina & Saari Eveliina & Wallin Marjo. *Julkista johtamista jalostamassa*. Otavan kirjapaino oy. Keuruu, 237-251.
- Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki Pirjo 2011: *Sosiaalityön käsikirja*. 3.uudistettu laitos. Tietosanomat Oy, Tallinna.
- Karjalainen Pekka & Metteri Anna & Strömberg-Jakka, Minna 2019: *TIEKARTTA 2030. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161612/R41_19_Tiekartta_2030.pdf. Viitattu 4.11.2020.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve 2009: *Postmoderni sosiaalityö*. Teoksessa Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.): *Sosiaalityö ja teoria*. PS-kustannus. Jyväskylä, 131–160.

- Karvinen-Niinikoski, Synnöve 2010: Ongelmanratkaisuperinne ja kriittinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.): Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus. Helsinki, 247–276.
- Kiviniemi, Liisa 2013: Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61284/Lea_Rissasen_juhlakirja_Kiviniemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 29.10.2020.
- Kivistö, Mari. 2019: Sosiaalityön eettinen toimijuus digitalisaatiossa –esimerkkinä vammaissosiaalityö. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kempainen, Tarja & Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.): Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino, Tampere. 199-223.
- Koivistoinen Mari & Pellinen Katri 2014: Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 109-121.
- Kröger, Vilma 2014: Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveyspalveluiden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 129-137.
- Kuula Arja 2006a: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Kuula, Arja 2006b: Yksityisyyden suoja tutkimuksissa. Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.): Etiikkaa ihmistieteille. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki. Hakapaino Oy, 124-140.
- Laine, Marjukka & Käpykangas, Sari & Saari, Eveliina 2015: Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa Ahonen Guy & Husman Päivi & Ikonen Raimo & Juuti Pauli & Koho Arto & Käpykangas Sari & Laine Marjukka & Larjomaa Eeva & Saarelma – Thiel, Tiina & Saari Eveliina & Wallin Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu, 81-103.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007: Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine Markus & Bamberg Jarkko & Jokinen Pekka (toim.): Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki, 9-41.
- Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2015: Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020 - luvulla. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki, 259-269.
- Laitinen, Merja & Sanna Väyrynen 2011: Eettiset haasteet lastensuojelun sosiaalityön prosessissa. Teoksessa Pehkonen Aini & Väänänen- Fomin Marja (toim.): Sosiaalityön arvot ja etiikka. Juva. Bookwell oy, 163-187.
- Lawler, John 2000: The Rise of Managerialism in Social Work. Teoksessa Harlow Elizabeth & Lawler John (toim.): Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire, 33-55.
- Lehto, Kirsi 2017: Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf. Viitattu 19.9.2020.
- Lundy, Colleen 2004: Social Justice and Social Work. Peterborough, Ont. Broadview Press. Orchard Park. N.Y.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2005: Historia suuntaa hyvän johtamisen keskusteluja. Teoksessa Lämsä Anna-Maija & Uusitalo Outi & Lämsä Ville (toim.): Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä, 3-6.
- Majoinen, Kaija 2014: Esipuhe. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 3.

- Martin, Lawrence L. 2000: The Environmental Context of Social Welfare Administration. Teoksessa Patti, Rino J. (toim.): The Handbook of Social Welfare Management. Sage, 55-68.
- Menefee, David 2000: What Managers Do and Why They Do It? Teoksessa Patti, Rino J. The Handbook of Social Welfare Management. Sage, 247-265.
- Metsämuuronen, Jari 2003: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mäkelä, Klaus 1990: Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus, 42-61.
- Mäkelä, Klaus 2005: Sosiaalitutkimuksen eettinen säätely. Teoksessa Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset. Stakes. Työpapereita 4/2005. Helsinki. Stakesin monistamo, 4-15.
- Mänttari-van der Kuip, Maija 2015: Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45924/978-951-39-6191-6_vaitos29052015.pdf?sequence=1. Viitattu 15.4.2020.
- Niemelä, Pauli 2009: Ihmisen toiminnallisuus ja hyvinvointi sosiaalityön teoreettisen ymmärryksen perustana. Teoksessa Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalityö ja teoria. WS Bookwell Oy. Juva, 209-236.
- Niiranen, Vuokko 2004: Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. Janus vol. 12 (2) 2004, 226-233.
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010: Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press. Hakapaino.
- 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 & Lammintakanen, Johanna 2014a: Johdanto. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 18-22.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna 2014b: Sosiaali- ja terveystoiminnan painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 144-151.
- 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.
- Northouse, Peter Guy 2010: Leadership theory and practice/ fifth edition. Western Michigan university.
- Northouse Peter Guy 2016: Leadership: Theory & Practice. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Ollila, Seija 2005: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystoiminnan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia no 156, sosiaali- ja terveystoiminnan hallinto.

- Orum, Anthony & Feagin, Joe & Sjoberg, Gideon 1991: Introduction: The Nature of the Case Study. Teoksessa Feagin Joe & Orum, Anthony & Sjoberg Gideon (toim.): A Case for the Case Study. North Carolina. University Press, 1-26.
- 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.
- Payne, Malcolm 1996: What is Professional Social Work? British Association of Social Workers. Venture Press. Birmingham.
- Payne Malcolm 2005: Modern Social Work Theory. Creative Print Design. Wales.
- Payne Malcolm 2009. Strategic planning and leadership. Teoksessa Adams, Robert & Dominelli, Lena & Payne, Malcolm (toim.): Practising Social Work in a Complex World. Palgrave Macmillan. Basingstoke, 179-187.
- Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja 2011: Sosiaalityön arvot ja etiikka. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Pekkarinen, Elina 2010: Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>. Viitattu 28.9.2019.
- Peltola, Taru 2007: Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim): Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki, 111–129.
- Peuhkuri, Timo 2007: Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim): Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki, 130–148.
- Pietarinen, Juhani 2002: Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, Sakari & Launis, Veikko & Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.): Tutkijan eettiset valinnat. Tammer-paino. Tampere, 58–69.
- Pohjanheimo, Esa 2012: Johda ihmistä sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.
- Pohjola, Anneli 2019: Sosiaalityö yhteiskunnassa ja yhteiskunta sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kempainen, Tarja & Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.): Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tampere, 323-341.
- Raatikainen, Jaana 2014: Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 125-128.
- Rank, Michael G. & Hutchison, William S. 2000: An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. Journal of Social Work Education, Vol 36 (3), 487-502.
- Ranta, Tommi & Manu, Samuli & Laasonen, Valteri & Uusikylä, Petri & Leskelä, Riikka-Leena 2017: Kohti uusia maakuntia, Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon esivalmisteluvaiheen yhteenveto. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 74/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160398/74_Kohti%20uusiala%20maakuntia.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.8.2020.
- Rauma, Jenni. 2019: Sosiaalialan ammattilaisten työurat 2019. Talentia. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264716/Rauma_Jenni_2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Viitattu 19.1.2020.
- Raunio, Kyösti 2004: Olennainen sosiaalityössä. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Rissanen Sari & Hujala Anneli 2015: Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Rissanen, Sari 2016: Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen Maritta & Hänninen Kaija & Jouttimäki Päivi & Lehto-Lunden Tiina & Salovaara Petra & Veistilä Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus oy. Tallinna, 231-242.
- Ronby, Alf 1986: Sosiaalityön perustelut. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.
- Rose, Stephen 2003: Sosiaalityön missio. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.): Sosiaalisen vaihtuvat vastuut. WS Bookwell Oy. Juva.
- Rostila, Ilmari 2001: Tavoitelähtöinen sosiaalityö: voimavarakeskeisen ongelmaratkaisun perusteet. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2007: Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. WS Bookwell oy. Juva, 184–195.
- Salminen, Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf . Viitattu 18.8.2020.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Esa Print oy. Tampere.
- Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.
- Siddall, Alan 2000: From Beveridge to Best Value: Transitions in Welfare Provision. Teoksessa Harlow, Elizabeth & Lawler, John (toim.): Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire, 19-31.
- Sihvo, Sinikka 2018: Kaipaavatko eettiset periaatteet päivitystä. Artikkelijulkaisussa Sosiaali- ja terveystieteiden eettiset periaatteet – ovatko ne valideja tulevaisuudessa? Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystieteiden neuvottelukunta 2014–2018, 56-59.
- Sims-Vanzant, Cynthia 2007; Emotional Intelligence and Leadership Practices Among Human Service Program Managers. The University of San Francisco.
- Sinkkonen, Merja 2011: Pahimmat epäeettisen toiminnan muodot sosiaalialalla – sosiaalialan johtajien näkemyksiä. Helsinki. Kunnallistieteiden yhdistys.
- Sinkkonen, Merja & Kauppila, Tarja & Laulainen, Sanna 2011: Hyvä, paha johtaja -Sosiaalityön eettinen johtaminen. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja (toim.): Sosiaalityön arvot ja etiikka. PS-kustannus. Jyväskylä, 93–114.
- Stake Robert E. 1995: The art of case study research: Perspectives on practice. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Stake, Robert E. 2000. Case studies. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): Handbook of qualitative research. Lontoo: SAGE, 435-454.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Syrjälä, Leena 1994: Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki. Kirjayhtymä Oy, 9-24.
- Toikko, Timo. 2005: Sosiaalityön ideat. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajarvi 2004: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmisten eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 15.11.2019.

- Tyynelä, Elina 2017: Sosiaalityön eettinen johtaminen 2000-luvun Suomessa. Jyväskylän yliopisto Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Avoin yliopisto, kandidaatin tutkielma.
- Valli, Raine 2007: Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelvalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. WS Bookwell oy. Juva, 102-125.
- Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri & Viinamäki, Olli-Pekka 2018: Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (toim.): Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Publications of the University of Eastern Finland General series No 24, 103-112.
- Viinamäki, Olli-Pekka 2012: Missä tilanteissa organisaatioarvoista on etua esimiehille? Yritysetiikka 2/2012, 38-46.
- Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen Outi & Virtanen Juha V. & Lehto, Juhani 2007: Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan tutkimussäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Vilkko- Riihelä, Anneli 2003: Psykye psykologian käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Virtanen Petri & Wennberg, Mikko 2005: Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita.
- Virtanen, Petri 2007: Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Virtanen, Petri & Stenvall Jari 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014: Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki.
- Yin, Robert K. 2014: Case Study Research. Design and methods. 5.painos. SAGE.
- Ylinen, Tyyne & Ruokolainen, Mervi 2019: Hyveiden jäljillä sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kemppainen, Tarja & Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Vastapaino. Tampere, 143-169.

Liite 1.

Sähköinen aineistokeruupyynnö

Hei! Olen Elina Haimi ja suoritan sosiaalityön maisteriopintoja Lapin yliopistossa. Gradussani tutkin sosiaalityön hyvää johtamista. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole kuvata sosiaalityöntekijöiden kokemuksia omasta työyhteisöstä, vaan tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaista on sosiaalityön hyvä johtaminen kunnallista sosiaalityötä tekevien sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerätään Oulun kaupungin sosiaalityön tehtävissä toimivilta sosiaalityöntekijöiltä. Pyydänkin teitä kirjoittamaan minulle sähköpostitse vapaamuotoisesti ajatuksianne siitä, **millaista mielestänne on sosiaalityön hyvä johtaminen kunnallisessa kontekstissa?** Kirjoituksessanne voitte halutessanne pohtia johtamista esimerkiksi henkilöstön, organisaation, asiakkuuksien, asiantuntijuuden ja eettisyyden kannalta.

Toivon, että lähetätte kirjoituksenne minulle 28.2.2020 mennessä. Tavoitteena on, että tutkimukseni valmistuu vuoden 2020 aikana.

Yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa valmiista tutkimusraportista. Jos haluatte osallistua tutkimukseen anonymisti, voitte palauttaa kirjoituksenne minulle kaupungin sisäisessä postissa osoitteeseen:

Elina Haimi

PL 52

90015 Oulun kaupunki

Olen saanut tutkimukseeni luvan Oulun kaupungilta.