

**Julkisten sosiaalipalveluiden johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä
ja uudistuvissa organisaatioissa**

Johanna Alajoutsijärvi

Pro gradu –tutkielma

2015

Sosiaalityö

Lapin yliopisto

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Julkisten sosiaalipalveluiden johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä ja uudistuvissa organisaatioissa

Tekijä: Johanna Alajoutsijärvi

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 105

Vuosi: 2015

Tiivistelmä:

Pro gradu –tutkielma käsittelee julkisen sosiaalipalveluiden johtamisen sisältöalueita, jotka tukevat sosiaalityön uudistumista ja toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkielmassa tulee esiin näihin sisältöalueisiin liittyviä kehittämistarpeita. Näiden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan sosiaalipalveluiden johtamisen integroitumista hyvinvointipalveluiden johtamiseen. Tutkielman aineisto on kerätty sosiaalialan kehittämistyötä tekevien johtajien fokusryhmähaastattelulla. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä teemoittelulla.

Tutkielma kohdistuu julkisten sosiaalipalveluiden johtamiseen ja tutkielmassa johtaminen on rajattu kohdentumaan sosiaalityön ammatillisen toiminnan johtamiseen. Tutkielmasta on rajattu ulkopuolelle terveydenhuollon lisäksi sosiaalipalveluita tuottavat yksityinen sektori ja kolmas sektori, koska niiden erityispiirteet, organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmät poikkeavat julkisen sektorin sosiaalipalveluista. Tutkielmassa ei ole määritelty johtamisen eriaisteisuutta sen sijaan sosiaalipalveluiden johtamiseen kuuluvia ilmiöitä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ilman johtamistasoajattelua.

Sosiaalipalveluiden johtamisen uudistumista ja toimintaedellytyksiä tukeviksi johtamisen sisältöalueiksi tutkielmassa muodostuvat moniulotteinen strateginen ajattelu, kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen, joihin liittyvät kehittämistarpeet kytkeytyvät johtamisosaamiseen ja organisaation toimintakulttuuriin. Hyvinvointipalveluiden johtaminen muotoutuu tutkielmassa hybridiorganisaatioiden johtamiseksi. Sosiaalityön professiota edustavien johtajien asema näyttäytyy hyvinvointipalveluiden johtamisessa ristiriitaisena.

Avainsanat: Sosiaalipalveluiden johtaminen, sosiaalityön johtaminen, hyvinvointipalveluiden johtaminen, sosiaalityön asiantuntijuus, fokusryhmähaastattelu, teemoittelu.

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Sosiaalipalveluiden johtamisen konteksti.....	3
2.1 Sosiaalityön tehtävät ja asiantuntijuus	3
2.2 Sosiaalipalveluiden ja sosiaalityön kehittämistarpeet.....	9
3 Sosiaalipalveluiden johtamisen teoreettiset lähtökohdat.....	14
3.1 Johtamisteoriat ja postmoderni johtamisnäkökulma.....	14
3.2 Sosiaalipalveluiden johtaminen julkisella sektorilla.....	20
3.3 Sosiaalipalveluiden johtaminen tutkimusten valossa.....	26
4 Tutkimusasetelma.....	29
4.1 Tutkimustehtävät ja tutkimuksen tavoitteet	29
4.2 Laadullinen tutkimus ja fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	32
4.3 Aineiston analyysi.....	38
4.4 Tutkimuksen eettisyys	43
5 Sosiaalityön uudistumista ja toimintakykyä tukeva johtaminen ja sen kehittämistarpeet. 48	
5.1 Moniulotteinen strateginen ajattelu.....	48
5.2 Kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen.....	59
5.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	65
6 Sosiaalipalveluiden johtamisen integroituminen hyvinvointipalveluiden johtamiseen	74
6.1 Hybridiorganisaatioiden johtaminen ja sen erityispiirteet	74
6.2 Sosiaalityön professiota edustavien johtajien asema hyvinvointipalveluissa.....	83
7 Pohdinta.....	91
Lähteet	96

1 Johdanto

Valtionhallinto on käynnistänyt laaja-alaisia uudistuksia kuntarakenteeseen ja sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen tavoite on palveluiden integraatio, jolloin sosiaalipalveluiden asema ja sisältö määrittyvät uudella tavalla. (Haverinen ym. 2014, 9; Möttönen & Kettunen 2014, 117.) Näiden lisäksi sosiaalipalveluiden johtamiseen tuovat tulevaisuudessa uudenlaisia elementtejä verkostomaiset organisaatiot ja uudenlaiset asiakkaiden palveluprosessit sekä lainsäädännön uudistukset (Niiranen & Hänninen 2012, 20). Sosiaali- ja terveysministeriön (2012, 19) sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa KASTE 2012–2015 on kuusi osaohjelmaa, joista yhden tavoitteena on tukea sosiaali- ja terveystalouden johtamisen kautta palvelurakenteiden uudistamista ja työhyvinvointia. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee kehittää asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja edistää henkilöstön osallisuutta ja vahvistaa sellaista johtamisosaamista, joka tukee henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista (mt., 30–31). Uudistusten ja kehittämistarpeiden vuoksi sosiaalipalveluiden johtamisosaamisen ja johtamisvälineiden tutkimus tulisi olla entistä aktiivisempaa (Niiranen ym. 2013, 111).

Pro gradu –tutkielman aiheeksi valitsin sosiaalipalveluiden johtamisen, koska se on ajankohtainen tutkimus- ja kehittämiskohde. Tutkielman tarkoituksena on muodostaa tietoa siitä, että millaisella johtamisella tuetaan sosiaalityön uudistumista ja toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, että millaisia kehittämistarpeita organisaatioihin ja sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyy. Näiden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, että miten sosiaalityön professiota edustavien johtajien työ muotoutuu uudistuvien organisaatiomallien myötä. Tutkielmassa näkemyksensä tuovat esiin sosiaalialan kehittämisestä tekevät johtajat.

Suomessa sosiaalityön käsitteen määrittely on hankalaa, koska sosiaalihuollon toimintakenttä on laaja-alainen. Sosiaalihuollossa tehtävää ammatillista työtä tulisi kutsua sosiaalialan työksi, jonka osa-alueet ovat sosiaalityö ja sosiaaliohjaus sekä lähihoitajan ammattitaidon mukaiset sosiaalialan perustehtävät. (HE 164/2014, 16.) Tutkielman selkeyttämiseksi olen rajannut käsitteiden moninaisuudesta tutkielmassa käytettävät käsitteet. Sosiaali-

huolto käsitteen sijasta käytän tutkielmassani pääsääntöisesti käsitettä sosiaalipalvelut. Käsitteen valinnalla yhdyin Teppo Krögerin (2014, 41) ja Anu Muurin (2009, 55) näkemykseen ja totean heidän tavoin sosiaalihuolto käsitteen olevan uudistamistarpeessa. Näkemykseni mukaan sosiaalihuolto käsite tulisi uudistaa, koska sosiaalihuolto käsitteeseen historiallisesti kytkeytyvät huolto, huoltaja ja huolettava käsitteet ovat mielestäni leimallisia ja eivät ajanmukaisesti kuvaa sosiaalipalveluita, sosiaalityöntekijöitä ja asiakkaita. Tutkielmassani sosiaalipalveluiden johtamisen kohde tarkentuu sosiaalityön ammatillisen toiminnan johtamiseen.

Perehtyessäni aiheeseen huomasin, että johtamiseen keskittyvät tutkimukset käsittelevät aina laaja-alaisemmin sosiaali- ja terveydenhuoltoa tai kunnan koko organisaatiota. Sosiaali- ja terveydenhuollon sektori on kuitenkin hyvin monimuotoinen ja palveluiden ominaispiirteet, ammattiorientaatiot sekä johtamiskäytännöt ovat erilaisia, joten tutkielmani on rajattu koskemaan julkisten sektorin sosiaalipalveluiden johtamisesta. Tutkielmasta on rajattu ulkopuolelle terveydenhuollon lisäksi sosiaalipalveluita tuottavat yksityinen ja kolmas sektori, koska niiden organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmät poikkeavat julkisesta sektorista. Vuokko Niirasen & Johanna Lammintakasen (2014, 149) mukaan perinteinen sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyvä hierarkkinen johtamistasoajattelu ja siihen liittyvät johtamisen sisältöalueet tulevat uudistusten myötä haastetuksi. Tutkielmassani ei ole sen vuoksi rajattu johtamistasoajattelun mukaisesti johtamistyön eriaisteisuutta, vaan siinä tarkastellaan sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyviä ilmiöitä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimus aloitetaan julkisten sosiaalipalveluiden johtamisen kontekstin kuvaamisella. Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään julkisten sosiaalipalveluiden johtamisen teoreettisia lähtökohtia johtamisteorioiden, johtamistehtävien ja sosiaalipalveluiden johtamisesta tehtyjen tutkimusten kautta. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimustehtävät ja tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuksen empiirinen osio jakautuu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään sosiaalipalveluiden uudistumista ja toimintaedellytyksiä tukevia johtamisen sisältöalueita ja niihin liittyviä kehittämistarpeita. Toisessa analyysiluvussa käsitellään sosiaalipalveluiden johtamisen integroitumista hyvinvointipalveluiden johtamiseen. Tutkimus päätetään pohdintaan.

2 Sosiaalipalveluiden johtamisen konteksti

2.1 Sosiaalityön tehtävät ja asiantuntijuus

Kunnan tehtävät määritellään laissa ja kuntalain (17.3.1995/365) 1 §:n 3 momentin mukaan kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Suomessa kuntien vastuulla on tuottaa lakisääteiset sosiaalipalvelut kunnan asukkaille. Kunnan sosiaalipalveluiden taustavaikuttimet tulevat valtion ja kunnan poliittisista tavoitteista sekä kuntalaisten tarpeista. Sosiaalipalveluiden järjestämisessä tulee huomioida palvelujen saatavuus ja laatu. Sosiaalipalveluiden tehtävänä on kehittää palvelurakennetta ja toimintaa yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 13–14.) Kunnan sosiaalipalveluille asiakkaiden ohella asettavat odotuksia yhteistyökumppanit, poliittiset päättäjät, valtio ja veronmaksajat (mt.,43). Sosiaalipalveluiden järjestämisessä on kunnilla kuitenkin oikeus huomioida paikalliset erityistarpeet (Lehto 2003, 31).

Sosiaalipalveluissa onnistuminen ja tuloksellisuus saavutetaan tehokkaalla päätöksentekojärjestelmällä, toimivalla palvelurakenteella ja asiakkaiden palveluprosesseilla sekä oikein kohdennettujen ja riittävien voimavarojen avulla. Sosiaalipalveluiden keskeisin voimavara on henkilöstö ja heidän tiedot, taidot ja osaaminen sekä tarpeenmukaiset yhteistyösuhteet. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 14–15.) Sosiaalipalveluiden yksi tehtäväalueista on sosiaalityö. Julkisen sektorin sosiaalityö on julkista palvelua, jota ohjaa lainsäädäntö ja virkamiehiä koskevat velvoitteet sekä eettiset periaatteet, näiden kautta rakentuu sosiaalityön reunaehdot ja liikkumavara. Sosiaalityössä toimitaan arjen olosuhteissa, joissa usein muut yhteiskunnan järjestelmät ovat olleet voimattomia. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 77.)

Sosiaalityötä tekevät kunnissa sosiaalityöntekijät, joiden kelpoisuus määritellään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain (29.4.2005/272) 3§:ssä. Lain säätämällä valtio on tunnustanut sosiaalityön professioaseman (Raunio 2004, 31; Rostila ym. 2011, 147). Rostilan ym. (mt., 147) mukaan laista huolimatta sosiaalityön professioasemaa on myös kyseenalaistettu sosiaalityön ulkopuolelta ja osaltaan myös sosiaalityön sisäpuolelta. Kyösti Raunio (2009, 32–33) mukaan ammatista kehittyy professio

koulutuksen ja tieteellisen tietoperustan kautta. Sosiaalityön professioasema rakentuu yliopistollisen tutkinnon, erikoistuneen ja systemaattisen teoreettisen tiedon ja ammattieettisten periaatteiden varaan. Näiden lisäksi sosiaalityön professioasema kytkeytyy sosiaalityölle annettuihin yhteiskunnallisiin tehtäviin.

Sosiaalityö professiona keskittyy erityisesti yksilön ja perheiden sosiaalisten ongelmien selvittämiseen (Raunio 2009, 34). Kunnan sosiaalityön tehtävät ja tavoitteet on määritelty sosiaalihuoltolaissa (30.12.2014/1301) 15§:ssä. Lain määritelmän mukaan sosiaalityö on asiakas- ja asiantuntijatyötä, jolla vastataan yksilön, perheen tai yhteisön sosiaalisen tuen tarpeisiin. Sosiaalityössä rakennetaan asiakkaalle tarpeenmukainen palvelukokonaisuus yhteistyössä muiden tukitoimia tarjoavien toimijoiden kanssa. Sosiaalityö on muutostyötä, jonka tavoitteena on lieventää elämäntilanteen ongelmia, vahvistaa toimintaedellytyksiä ja osallisuutta yksilö-, perhe- ja yhteisötasolla. Sosiaalityön palveluiden toteutumista ja vaikuttavuutta tulee kunnassa aktiivisesti seurata. Kunnan tarjoamat sosiaalipalvelut kattavat koko elämänkaaren vauvasta ikäihmisiin ja niissä on huomioitu palveluita tarvitsevien erityispiirteet, kuten taloudellisen tuen tarve, vammaisuus, kriisit ja päihteiden väärinkäyttö (Rissanen & Lammintakanen 2011, 22–23).

Merja Laitisen ja Anneli Pohjolan (2010, 13) mukaan sosiaalityön keskeisenä tehtävänä on puuttua nopeasti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sosiaalisiin ongelmiin yksilö- ja yhteiskunnallisella tasolla. Ilmari Rostilan (2001, 9–10) mukaan suomalainen sosiaalityön määritelmä pohjautuu monilta osin kansainväliseen The International Federation of Social Workers, IFSW:n luomaan sosiaalityön määritelmään. Määritelmän mukaan sosiaalityön keskiössä on yksilön ja yhteisön yhteiskunnan väliseen häiriötilanteeseen reagoiminen muutostyöllä ja ongelmanratkaisulla. Sosiaalityöllä tavoitellaan yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen hyvinvointia ja yhteiskunnan muutosvoimana toimivat sosiaalityöntekijät. Sosiaalityöntekijät tuovat asiakassuhteeseen osaamisensa ja persoonansa, joiden avulla yhteistyössä asiakkaan kanssa pyritään aikaan saamaan hyvinvointia, arjen toimivuutta ja asiakkaiden valtaistumista (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 77).

Sosiaalityön keskiössä olevia sosiaalisia ongelmia voidaan tarkastella usealta eri tasolta, yksilötasolta, yhteisötasolta sekä yhteiskunnantasolta, joten sosiaalityöntekijöiden oletetaan

toimivan näillä kaikilla tasoilla (Clarke 2002, 5). Anneli Pohjolan (2014, 19) mukaan sosiaalityöntekijä tulee asiakkaiden kanssa työskennellessä tietoiseksi yhteiskunnan epäkohdista. Pitempiaikainen muutos asiakkaiden elämään ja yhteiskuntaan edellyttää sosiaalityöntekijää tuomaan epäkohdat yhteiskunnassa esille. Sosiaalityöntekijöiden yhtenä oleellisena tehtävänä on puolustaa yhteiskunnassa heikompiosaisia ja vaikuttaa sellaisiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin, jotka sortavat heikompiosaisia (Banks 1995, 13). Sosiaalityön asiakkaat toimivat rakenteissa ja rakenteet vaikuttavat asiakkaiden elämäntilanteissa, joten sosiaalityössä yksilötyön rinnalla tulee tehdä rakenteellista sosiaalityötä (Pohjola ym. 2014, 284).

Sosiaalityöntekijöiden työskentely nojautuu sosiaalityölle yleisesti hyväksytyihin arvoihin ja eettisiin periaatteisiin (Rostila 2001, 10). Sarah Banksin (2004, 37) mukaan eettisistä periaatteista sosiaalityössä ei ole olemassa yhtä kattavaa luetteloa. Banksin mukaan sosiaalityön tekemistä ohjaavat kuitenkin neljä pääperiaatetta, jotka ovat yksilön itsemääräämiskeuden kunnioittaminen ja sen edistäminen, hyvinvoinnin lisääminen, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistäminen. Eettiset periaatteet suojelevat asiakasta, luovat raamit sosiaalityöntekijän toiminnalle ja nostavat professionaalista statusta eli luovat ja tukevat ammatillista sääätelyä ja sosiaalityöntekijän ammatti-identiteettiä (mt., 110). Sosiaalityöntekijät edistävät arvojen toteutumista käytännön työn kautta. Sosiaalityöntekijöiden tulisi kohdella asiakkaita yksilöinä ja välttää heidän leimaamista ja luokittelua. (Compton ym. 2005, 85, 89.) Eettiset periaatteet sosiaalityössä konkretisoituvat työyhteisön arjessa, yhteisissä keskusteluissa ja päätöksenteossa.

Julie Drury-Hudson (1999, 149) on pohtinut, että minkälaiseen tietoon sosiaalityön osaaaminen perustuu. Käytännön sosiaalityössä eri tietojen elementit sulautuvat osittain toisiinsa, joten päätöksenteko ja ongelmaratkaisu tehdään sosiaalityössä monentasoiseen tietoon perustuen. Sosiaalityöntekijän teoreettinen tieto rakentuu yhteiskunnallisten ilmiöiden käsitteistä, malleista ja viitekehyksistä, joiden avulla sosiaalityöntekijä pystyy luomaan kuvan sosiaalityön yhteiskunnallisesta toimintaympäristöstä. Tutkimustiedon avulla sosiaalityöntekijä kykenee selittämään sosiaalisia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä. Tutkimuksella saavutettu tieto toimii sosiaalityössä tulevaisuuden ennustamisen ja sosiaalipalveluiden arvioinnin välineenä. Sosiaalityöntekijälle kertyy työssään koko ajan organisaatioista ja toimintaympäristöstä tulevaa tietoa. Henkilökohtaista tietoa eli hiljaista tietoa syntyy sosiaalityössä intui-

tion, arvojen ja kriittisen ajattelun tuloksena. Käytännön viisautta sosiaalityöntekijälle kertyy käytännön työssä sosiaalisten ongelmien samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien ymmärtämisen kautta.

Jim Ifen (1999, 219) mukaan sosiaalityön asiantuntijuus rakentuu teorian ja käytännön yhdistymisen kautta, joten näiden suhteen tulisi olla sosiaalityöntekijän työssä tasapainossa. Sosiaalityöntekijän työssä on tyypillistä, että sosiaalityöntekijät toimivat poikkeavissa asiakkaiden tilanteissa ilman käsikirjoitusta, joten työssä onnistuminen vaatii aikaisempien kokemusten ja oppien lisäksi taitoa reflektoida työtä kokoaikaisesti (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 20). Sosiaalityöntekijän tulee työssään analysoida ja ymmärtää sosiaalisia tilanteita monipuolisesti sekä kyetä toimimaan tehokkaasti asiakkaiden muuttuvissa olosuhteissa. Tämän vuoksi sosiaalityöntekijän tulee osata analysoida asiakkaiden ja yhteisöjen elämäntilanteisiin kietoutuvia riskejä ja tarpeita. (Mt., 82–83.) Edellä kuvatuista asioista nousee esiin, että sosiaalityöntekijän vahvinta osaamista ovat sosiaalinen ymmärrys ja toimiminen sosiaalisten ilmiöiden asiantuntijana.

Sosiaalityössä korostuu erityisesti asiakastyö. Konstikas sosiaalityö 2003-tutkimuksen tuloksena todetaan, että sosiaalityöntekijät tapaavat keskimäärin neljä asiakasta päivässä ja tämän lisäksi he hoitavat työpäivän aikana kuuden asiakkaan asioita. Kunnallisessa sosiaalityössä joka neljännellä työntekijällä oli asiakastapaamisia päivittäin jopa yli kymmenen. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 38–39.) Asiakassuhde sosiaalityössä on erityisesti ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutussuhde, jossa pyritään määrätietoisesti tiettyihin tavoitteisiin (Compton ym. 2005, 142). Asiakassuhteen sosiaalityössä tulisi perustua selkeään suunnitelmaan, tavoitteiden määrittelyyn ja kokonaisvaltaiseen arvioitiin eli systemaattiseen käytäntöön (Thompson 2002, 292). Sosiaalityöntekijöiden osaamisen ydinalueita asiakastyössä ovat asiakkaiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja asiakkaiden elämään liittyvien sidosten tiedostaminen sekä yhteiskuntaan liittyvä osaaminen. Sosiaalityöntekijän on olennaista tunnistaa yhteiskunnan asettamat reunaehdot asiakkaiden elämälle. (Aho 1999, 329.)

Asiakkaiden ongelmien ollessa monisyisiä sosiaalityöntekijän tietämys ei usein ole tarpeeksi kattava ongelmien kokonaisvaltaiseen ratkaisemiseen. Tämän vuoksi sosiaalityöntekijän tulee kyetä toimimaan monimuotoisissa verkostoissa. (Aho 1999, 332.) Monimutkaisissa

työtilanteissa tarvitaan usein eritasoista asiantuntemusta ja osaamista. Tällöin työntekijältä edellytetään taitoa jakaa omaa tietoa ja asiantuntemusta muiden kanssa. (Bhatt 2002, 33.) Verkostotyöhön osallistuvat asiakas, asiakkaan lähiverkosto ja auttajaverkosto ja tavoitteena on hyödyntää kaikkien osapuolten näkemyksiä asiakkaan tukemisessa (Mönkkönen 2007, 130). Verkostotyössä sosiaalityöntekijän roolina on toimia erityisesti sosiaalisten ilmiöiden asiantuntijana.

Sosiaalityön muuttuva toimintaympäristö on nostanut esiin kehittämistyöhön liittyvän osaamisen. Kehittämistyöhön osallistuminen tarjoaa sosiaalityöntekijälle toisenlaisen mahdollisuuden osallistua yhteiskunnan kriittiseen tarkasteluun ja pohtia sosiaalityön työtapojen kehittämismahdollisuuksia. Osallistuminen oman työn kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen edistää työhyvinvointia ja sitä kautta työhön sitoutumista. (Heinonen 2007, 8.) Kehittämistyöhön sosiaalityössä kytkeytyy tutkimuksellinen osaaminen, jossa oleellista on kyky tuottaa ja soveltaa tutkimustietoa (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 82). Juha Hämäläisen (2014, 75) mukaan kehittämistyö ja tutkimusperustainen tiedontuotanto luovat sosiaalityön asiasisältöä ja antavat sosiaalityöntekijöille yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen argumentaation välineitä. Sosiaalityön koulutus on keskeisessä roolissa luomassa uusia sosiaalityöntekijäsukupolvia ja tukemassa modernia asiantuntijuutta ja kehittämisosaamista. Tämän vuoksi sosiaalityön koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota sosiaalityöntekijöiden viestintävalmiuksiin ja argumentoinnin taitoon, koska viestintäosaaminen informaatioyhteiskunnassa on sosiaalityön ammattitaidon yksi osa-alue. Median kautta luodaan julkisuuskuvaa sosiaalityöstä ja se toimii sosiaalityössä yhteiskunnallisen vaikuttamisen osana. (Mt. 77–78.)

Helena Heikan (2008, 168) tutkimuksen mukaan tieto- ja viestintäteknologiaa sekä tietoturvaan liittyvää osaamista tulee kehittää sosiaalipalveluissa. Tietoturvaan liittyvät kysymykset olisi erityisesti nostettava sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen kehittämisen keskiöön, jotta asiakkaiden yksityisyys pysyisi turvattuna. Arja Kilpeläisen ja Jukka Sankalan (2011, 276) mukaan teknologian hallinta sosiaalityössä ja sen hyödyntäminen hakee vielä omaa paikkaansa. Heidän mukaansa sosiaalityössä yhdeksi sosiaalityöntekijän osaamisalueeksi tulisi tulevaisuudessa nousta vahvemmin e-Osaaminen. Sosiaalityössä e-Osaamisella

tarkoitetaan kykyä hyödyntää teknologiaa monipuolisesti asiakastyössä, tiedontuottamisessa, verkkotyöskentelyssä ja tiedonhaussa (mt., 285).

Sosiaalityön asiantuntijuus on ajassa muotoutuvaa. Synnöve Karvinen-Niinikoski (2009, 144) toteaa, että vaikka yhtenäistä postmodernin ajan sosiaalityön teoriaa ei ole tunnistettavissa, niin postmodernit näkökulmat ovat muovanneet sosiaalityön ajattelua, käsityksiä tiedontuotannosta ja vahvistaneet ammatillista itseymmärrystä. Tämä on tuonut sosiaalityöntekijän tieteellisen verhon takaa lähemmäs asiakasta (mt., 153). Karvinen-Niinikosken (2010, 248) mukaan sosiaalityön asiantuntijuus on muutoksessa. Postmodernin näkemyksen mukaan asiantuntijaosaaminen ja tiedontuotanto kietoutuvat sosiaalityössä käytäntöyhteyteen. Asiantuntijuuden katsotaan olevan refleksiivistä ja muuntautumiskykyistä ja myös hiljaisella tiedolla on tällöin keskeinen sija asiantuntijuuden rakentumisessa.

Jim Ifen (1999, 215) mukaan sosiaalityöntekijälle on välttämätöntä omaksua koko ajan uudenlaisia ajatuksia ja teorioita sekä kehittää taitojaan, jotta hän voi ymmärtää muuttuvaa yhteiskuntaa. Sosiaalisessa, taloudellisessa ja poliittisessa muutosilmastossa sosiaalityön käytännöt vanhentuvat ja eivät näin ollen ole enää relevantteja (mt., 211). Uudenlaisiin haasteisiin ei voi vastata hiukan muunnelluilla työtavoilla vaan niihin tarvitaan konkreettista uudistamista. Sosiaalityön onnistuminen on aina yhteydessä sosiaalityöntekijöiden osaamiseen. (Niiranen 2004, 229–230.) Toisaalta sosiaalityössä on piilossa olevaa osaamista ja osaamisen vajaakäyttöä. Sosiaalityöntekijöillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisesti työn yksipuolisuuden vuoksi. Tämän vuoksi osa sosiaalityöntekijöistä on huolestuneita uramahdollisuuksien puuttumisesta. (Lammintakanen 2011, 239.)

Sosiaalityössä työn mielekkyys ja työolosuhteet ovat työntekijöiden mukaan viime vuosina heikentyneet. Sosiaalityöntekijän osaaminen ja työtehtävien mielekkyys ovat yhteydessä työuupumukseen. Sosiaalityössä erityisesti työnhallinnan puute yhdistyy työtyytymättömyyteen. (Meltti & Kara 2009, 23–24.) Osaamattomuus tulee sosiaalityössä nopeasti esiin asiakaspalautteissa, valituksissa ja kanteluissa, yhteistyökumppaneiden asenteissa ja henkilöstön työtyytyväisyydessä. Työkuormituksessa voi olla osittain kyse enemmän osaamattomuudesta kuin liiallisesta työmäärästä. (Virtanen & Stenvall 2011, 168–169.)

2.2 Sosiaalipalveluiden ja sosiaalityön kehittämistarpeet

Sosiaalipalveluihin kohdistuvat uudistukset ovat monimuotoisia. Valtio on käynnistänyt sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen, jossa tavoitteena on palveluiden integroiminen ja rahoitusvastuun uudelleenjakaminen. Kokonaisvaltaisen sosiaali- ja terveydenhuollon tarkastelun taustalla ovat kuntien riittämättömät voimavarat ja valtion 2010-luvulla asettamat mittavat säästöpainet. (Haverinen ym. 2014, 9.) Tämän lisäksi sosiaalipalveluihin liittyviä lakeja on viime aikoina uudistettu, kuten esimerkiksi sosiaalihuoltolakia, sosiaalihuollon asiakasasiakirjalakia sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköistä käsittelyä koskeva lakia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Lakiuudistukset luovat uudenlaisia reunaehtoja palveluiden toteuttamiseen ja asiakastietojen kirjaamiseen.

Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmä on loppuraportissaan nostanut esiin, että sosiaalipalveluissa tulee tulevaisuudessa tehdä laaja-alaista yhteistyötä eri yhteiskunnan toimijoiden kanssa. Tämän toteutumiseksi organisaatioiden väliset raja-aidat tulee häivyttää ja asiakkaille tulee rakentaa joustavia ja monialaisia palvelukokonaisuuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 14.) Sakari Möttönen ja Pekka Kettunen (2014, 114) näkevät tulevaisuuden uudistuksissa sosiaalityön kannalta mahdollisuuksia ja uhkia. Uudistuksen myötä sosiaalinen näkökulma voi saada vahvemman aseman eri toiminnoissa ja toimijoiden välinen yhteistyö voi muuttua säännönmukaiseksi ja tiivistyä. Sosiaalinen näkökulma voi tulla paremmin huomioiduksi suunnittelussa ja päätöksenteossa. Uudistukseen liittyvänä huolenaiheen on, että onko tulevaisuudessa enää yhtenäistä sosiaalipolitiikkaa, kun sosiaaliset asiat jakautuvat eri prosesseihin. Sosiaalinen näkökulma voi jäädä täydentäväksi tehtäväksi eri prosesseihin, jolloin sosiaalinen näkökulma ei saa missään toiminta-areenoilla vahvaa asemaa.

Sosiaalityön asema ei uudistuksissa ole kuitenkaan suoranaisesti uhattuna, koska tulevaisuudessa yhteiskunnassa tarvitaan edelleen toimijaa, joka tukee vaikeissa elämätilanteissa eläviä asiakkaita ammattitaidolla ja toimii sosiaalisen asiantuntijana. Toivottavaa on, että vahvat arvot ja moraali toimivat sosiaalityön tulevaisuuden eväinä jatkossakin. (Haverinen ym. 2014, 21.) Monituottajuusmallin riskinä on, että se jättää tehokkuusajattelun alle sosiaalityötä ohjaavat arvot (Möttönen & Kettunen 2014, 114). Adams ym. (2002, 335) koros-

tavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon työkäytäntöjen yhdistyessä sosiaalityö saa uuden aseman, jossa sosiaalityön ei tule kuitenkaan unohtaa sen kaksoisroolia; ihmisten auttajana ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Tulevaisuudessakin sosiaalityön tulee olla yhteiskunnassa vahva moraalinen keskustelija (Turtiainen 2014, 79).

Jari Heinonen (2014, 38) toteaa, että uusi sosiaalihuoltolaki luo odotuksia ja paineita rakenteelliseen sosiaalityöhön, sen odotetaan ratkaisevan sosiaalisia ongelmia ja parantavan julkisten hyvinvointipalveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Marketta Rajavaaran (2014, 159) mukaan sosiaalipalveluiden lisääntyneen henkilökohtaistumisen käänköpuoli voi olla, että rakenteelliset epäkohdat tulkitaan yksilöllisiksi ongelmiksi, jolloin rakenteelliset ongelmat voivat jäädä ratkaisematta. Bob Mullaly (2007, 306) näkee rakenteellisen sosiaalityön ratkaisuksi keventää sosiaalityön työkuormaa ja alimiehitystä. Anneli Pohjolan (2014, 19) mukaan yhteiskunnallisen tilanteen ollessa erityisen haasteellisen, sosiaalityö kääntyy usein kohti yksilöä, koska yhteiskunnallinen tilannetta on vaikea tulkita. Sosiaalityötä kuormittavissa olosuhteissa ratkaisuja tulisi kuitenkin hakea laaja-alaisella rakenteellisella työotteella. Merja Anis (2012, 214) toteaa, että rakenteellisesta sosiaalityöstä on keskusteltu paljon, mutta vakiintuneita toimintamuotoja ei ole edelleenkään käytössä

Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmä on loppuraportissaan korostanut, että sosiaalipalveluissa tulisi lisätä laaja-alaisen tiedon käyttöä. Sosiaalityön onnistumiseksi asiakkaiden palveluiden järjestämisessä ja kehittämisessä tulisi hyödyntää tutkimustietoa, kokemusasiantuntijoiden asiantuntemusta ja työntekijöiden tietoja. (Sosiaali- ja terveystoimintatieteiden tutkimuskeskus 2012, 14.) Timo Toikko (2014, 175) näkee, että asiakkaiden osallisuus ja tietojen hyödyntäminen on sosiaalipalveluissa monella tavoin ongelmallista ja toistaiseksi se on jäänyt vähäiseksi. Asiakkaiden osallisuuden suurin este on sosiaalityön ammattilaisten vallan suojelun tarve, jonka vuoksi työntekijät ovat haluttomia näkemään asiakkaiden aseman uudenlaisena. Asiakkaiden osallistumisen täytyisi olla suunnitelmallista ja jatkuvaa, eikä erillinen itsetarkoituksellinen saareke (Matthies 2014, 61).

Toikon (2014, 174) arvion mukaan asiakkaan valinnanvapaus kasvaa, joten asiakkaan valinnat ohjaavat ja kontrolloivat tulevaisuudessa palveluntuotantoa, jolloin kysyntä kohdistuu ensisijaisesti laadukkaisiin palveluihin. Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2011, 158) to-

teavat, että julkisen sektorin palvelutarjonnassa on yleisenä ongelmana, että ne kykenevät vastaamaan ainoastaan standardiasiakkaan tarpeisiin. Sen sijaan ratkaisematta jää, mitä tarjotaan asiakkaille, joiden tarpeet eivät kohtaa palvelujärjestelmän kanssa. Marketta Rajavaara (2014, 155) ennakoi, että asiakasryhmittely ja erilaiset palvelulinjat voivat jättää monimuotoisia palveluita tarvitsevat asiakkaat palveluiden ulkopuolelle. Asiakkaiden tarpeet voivat asemoitua järjestelmien väliin, jolloin he eivät kuulu kenenkään vastuualueelle (Haverinen ym. 2014, 10).

Sosiaalipalveluissa on vastattava toimintaympäristöstä nouseviin monimuotoisiin tarpeisiin ja osittain ristiriitaisiin vaateisiin kuntalain (17.3.1995/365) edellyttämällä tavalla. Sosiaalityössä muutostekijöitä esiin nostavat asiakkaat, poliittiset päättäjät ja sosiaalityön sidosryhmät. Laajemmat uudistustavoitteet sosiaalityöhön luodaan lainsäädännön, kansallisten ja kansainvälisten säädösten ja ohjeiden kautta. (Huotari 2009, 21.) Sosiaalipalveluissa näkyvät aina ympäröivän yhteiskunnan muutokset. Nopeat seudulliset tai paikalliset elinkeinoelämän muutokset näkyvät palvelutarpeissa ja palvelujen resursoinnissa. Julkisilta palveluilta, kuten sosiaalipalveluilta odotetaan asiakaslähtöisyyden ja tuloksellisuuden lisäksi ennakoitavuutta, oikeusvarmuutta ja laatua. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18.) Yhteiskunnan muutokset tuovat sosiaalityöhön jatkuvasti uusia haasteita. Sosiaalityössä tarvitaan enenevässä määrin erityisosaamista, koska asiakkaiden elämisen edellytykset ja kyky selviytyä vaikeutuvat yhteiskunnan muutoksessa. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 79.)

Sosiaalipalveluihin vaikuttavia keskeisiä yhteiskunnallisia muutoksia ovat tulevaisuudessa globalisoituminen, kestävä kehitys, kulttuuriset tekijät ja niihin liittyvä syrjäytyminen. Väestömuutoksia on tulevaisuudessa väestön ikääntyminen ja väestön laajempi etninen kirjo. Suomen sisäinen muuttoliike keskeisiin kuntakeskuksiin aiheuttaa alueellista kasautumista. (Kananoja ym. 2008, 66–67.) Sosiaalityön kannalta erityisen haasteellista on palveluiden järjestäminen tyhjeneville alueille, joihin jää nimenomaan erilaisia tukimuotoja tarvitsevia ihmisiä. Taloudellisen kuormituksen lisäksi, näillä alueilla haasteena on huolehtia ammattitaitoisen työvoiman saatavuudesta. (Lehto 2003, 31.) Varsinkin pienissä maaseutumaisissa kunnissa on ongelmana pätevien sosiaalityöntekijöiden rekrytointi ja toisaalta myös osaamisvaatimuksen laaja-alaisuus. Sosiaalityöntekijän vastuulla voi olla koko sosiaalityön tehäväkenttä, jolloin työntekijän osaamiselle ja sen ylläpitämiselle asetetaan epäinhimillisiä

vaatimuksia. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 102.) Helena Heikan (2008, 168) tutkimuksessa käy ilmi, että etenkin pienet kunnat tarvitsevat tulevaisuudessa enemmän kehittämissuunnitelmaan tukea esimerkiksi sosiaalialan osaamiskeskuksilta tai muilta ulkopuolisilta tahoilta. Asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja pitkien välimatkojen vuoksi olisi sosiaalityössä kehitettävä erityisesti sähköisiä palveluita (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18).

Pekka Karjalaisen ja Pirjo Sarvimäen (2005, 35) toimittamassa Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015-toimenpideohjelmassa on määritelty neljä sosiaalityön strategista kehittämissuunnitelmaa, joiden kautta sosiaalityötä pyritään vahvistamaan. Kehittämissuunnitelmaun mukaan sosiaalityön työorientaatioita, rakenteita ja organisointia tulee uudistaa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Näiden lisäksi asiakkaiden osallisuutta tulee lisätä ja sosiaalityön eettisyyttä tulee kehittää. Toimenpideohjelmassa on keskitytty erityisesti asiakastyön kehittämiseen ja sosiaalityön rakenteiden joustavuuden parantamiseen. Edellä mainitut kehittämissuunnitelmat haastavat sosiaalityötä tekeviä valmistautumaan kokonaisvaltaiseen uudistumiseen ja osaamisen vahvistamiseen erityisesti asiakastyön ja työorientaatioiden osalta.

Karvinen-Niinikoski ym. (2005, 108–109) toteuttamassa Konstikas sosiaalityö 2003-tutkimuksessa todetaan, että sosiaalityön asiakasmäärät kasvavat tulevaisuudessa ja heidän ongelmansa ovat vaikeampia. Tähän voidaan vastata kehittämällä uudenlaisia ja monipuolisia asiakastyön menetelmiä. Tutkimuksessa todetaan, että laadukkaan sosiaalityön tekemisen yhtenä esteenä on sosiaalityön ammattikunnassa esiintyvät sisäiset ristiriidat, jotka syntyvät työpaineesta, palkkauksesta ja ammatin alhaisesta arvostuksesta. Yleisenä huolena on, että tulevina vuosina ammattikunnan ikääntyminen johtaa kokemuksen kautta syntyneen tiedon ja viisauden häviämiseen. Tämän lisäksi sosiaalityöntekijöiden suuri vaihtuvuus on sosiaalityössä yleinen ja ratkaisematon ongelma. Tutkimuksessa todetaan, että sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityön asema näyttäytyy moniammatillisessa työssä usein häilyvänä. Tutkimuksen mukaan sosiaalityössä tulee varmistaa ammattitaitoisten sosiaalityöntekijöiden rekrytointi ja kehittää työolosuhteita ja sosiaalityöntekijöiden työnjakoa ja työtehtävien sisältöjä (mt.,110).

Erityiseksi huolenaiheeksi 2010-luvulla on noussut lastensuojelun sosiaalityö. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (2014, 24) tekemän valtakunnallisen selvityksen mu-

kaan lastensuojelu toteutetaan kunnissa vaihtelevasti ja huolta aiheuttavat työntekijäkohtaiset asiakasmäärät ja joidenkin kuntien kyky järjestää lastensuojelu asianmukaisesti ja lain ehdot täyttäen. Huolta aiheuttaa myös pätevien lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden puute. Osassa kunnissa (10 %) ei ollut yhtään kelpoisuusehdot täyttävää lastensuojelun sosiaalityöntekijää. Kuntien lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä 68 % täytti lain asettamat kelpoisuusehdot. Kari Matela (2011) on tutkinut lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymisen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä. Matelan (mt., 120) tutkimuksen mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyys perustuu palkkaukseen, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja työoloihin. Lastensuojelun sosiaalityössä tulisi kehittää palkkarakennetta, erikoistumismahdollisuuksia, tehtävänkuvia ja työtä tulisi tehdä hallittavamaksi rajoittamalla sosiaalityöntekijäkohtaisia asiakasmääriä. Johtamisjärjestelmää tulisi uudistaa, jotta se tukisi laaja-alaisemmin sosiaalityöntekijöiden työtä ja työn laatua. Johtajien odotettiin antavan enemmän tunnustusta työstä ja rakentavaa palautetta sekä tuovan esiin työn merkittävyyttä koko organisaatiotasolla, mutta myös yhteiskuntatasolla.

Lastensuojelun ohella aikuissosiaalityön sisältöjä tulee tulevaisuudessa uudistaa, koska perustoimeentulotuen käsittely siirtyy vuoden 2017 alussa sosiaalitoimistoista kansaneläkelaitoksen hoidettavaksi. Toimeentulotukityö on kytkeytynyt aikuissosiaalityöhön niin vahvasti, että se on osittain määrittänyt aikuissosiaalityön asiantuntijuutta ja työn sisältöä. Toimeentulotukeen liittyvien lakisääteisten velvollisuuksien vuoksi se on ollut aikuissosiaalityön ensisijainen tehtävä, joten aikuissosiaalityö on kaventunut kokonaisvaltaisesta huolenpitotehtävästä byrokratiatyöksi. (Taina & Kotiranta 2014, 183.) Arja Jokinen (2014, 218) arvioi tekemänsä tutkimuksen pohjalta, että aikuissosiaalityöntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet ovat viime vuosina kaventuneet ja he eivät voi tarjota asiakkaille riittäviä ja ajanmukaisia palveluita. Aikuissosiaalityön sektoriorientoitunut palvelumalli ei ole kohdistanut aikuissosiaalityötä riittävällä herkkyydellä asiakkaiden ja yhteisöjen arkeen (Karjalainen & Kivipelto 2014, 240). Aikuissosiaalityön yhteiskunnallisista tehtävistä ja tavoitteista tulisi löytää sosiaalityössä yhtenäinen näkemys, jotta aikuissosiaalityötä ei määritellä ulkoisten mekanismien kautta. Tämä vaatii, että aikuissosiaalityössä tunnistetaan tehokkaat auttamismuodot ja osaaminen sekä luodaan aikuissosiaalityöhön joustavia palvelurakenteita ja yhteisöllisyyttä tukevia työmuotoja. (Taina & Kotiranta 2014, 195; Jokinen 2014, 218; Karjalainen & Kivipelto 2014, 240.)

3 Sosiaalipalveluiden johtamisen teoreettiset lähtökohdat

3.1 Johtamisteoriat ja postmoderni johtamisnäkökulma

Ainoastaan johtamisen historian tuntemisen kautta voidaan ymmärtää, mikä nykyisissä johtamiskäytännöissä on uutta ja mikä on vanhasta muotoiltua (Seeck, 2008, 17). Näin ollen johtamisen uudistaminen ja tutkimuksen onnistuminen vaativat aina perehtymisen johtamisteorioihin. Klassisten johtamisteorioiden kautta syntyy kattavampi ymmärrys johtamisen syntyhistoriasta, organisaation toimintamekanismeista ja johtamisen erilaisista piirteistä. (Niiranen ym. 2010, 61.) Johtamisteorioiden historiallinen näkökulma tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden jäsentää organisaatioita ja johtamista vaihtoehtoisesti. Useat historialliset johtamisteoriat ovat yhä edelleen elinvoimaisia ja ajankohtaisia. (Harisalo 2008, 313.) Pauli Juuti (2013a, 28) korostaa, että johtamisesta ei ole olemassa teoriaa, joka toimisi kaikkina aikoina ja jokaisessa organisaatiossa. Johtamisteoriat tarjoavat kuitenkin johtamiseen ja sen tutkimiseen näkökulmia, käsitteitä ja kieltä, joiden kautta voidaan johtamista tarkastella ja ymmärtää laaja-alaisemmin.

Hannele Seeckin (2008, 18) määritelmän mukaan johtamisteorioilla kuvataan johtamisen toimintamekanismeja, ydintehtäviä ja tavoitteita. Eri johtamisteorioissa organisaation toimijat, kuten johtajat ja työntekijät määrittyvät eri tavoin ja heidän toimintavapautensa ja toimijuuden luonne eroavat toisistaan (mt., 44). Klassiset johtamisteoriat ovat muotoilleet merkittävästi sosiaalipalveluiden johtamiskäytäntöjä. Sosiaalipalveluiden johtaminen nojautuu erityisesti kolmeen johtamisteoriaan eli byrokratiateoriaan, tieteellisen liikejohdon teoriaan ja ihmissuhdekoulukunnan teoriaan. Klassisten johtamisteorioiden piirteitä on sosiaalipalveluiden johtamisessa edelleen selkeästi tunnistettavissa. Sosiaalipalveluiden toimintakentästä on vuosien saatossa kuitenkin noussut johtamiskäytäntöihin yksilöllisiä ja omalaatuisia piirteitä, jotka eivät pohjaudu klassisiin johtamisteorioihin. (Niiranen ym. 2010, 61.)

Max Weberin kehittämän byrokratiateorian keskeisenä vaikutuksena oli yhteiskunnan ja julkisten organisaatioiden tasa-arvon, puolueettomuuden ja lakisäätäisyyden sekä oikeus-

varmuuden lisääntyminen. Tämän kaltaiset byrokraattiset organisaatiot puuttuvat maista, jotka kärsivät köyhyydestä ja joiden yhteiskuntajärjestelmä on epävakaa. Alkuperäisesti Max Weber tarkoitti byrokratialla tilaa, joka organisaatiossa halutaan saavuttaa. Vasta myöhemmin byrokratiaan on liitetty kielteisiä käsityksiä. (Harisalo 2008, 141–142.) Byrokratiateorian lähtökohtana oli määritellä organisaatiolle rakenteelliset periaatteet, jotka tukevat johtamista ja työn tavoitteiden saavuttamista (Virtanen & Stenvall 2010, 22).

Byrokratiateoriaa noudattavissa organisaatioissa rakenteet on järjestetty hierarkkisesti ja niissä on selkeitä toimivaltarajoitteita. Etenkin julkisissa organisaatioissa tämä korostuu, koska ylemmät ja alemmat viranomaiset on erotettu toisistaan. Ylemmät virkamiehet muotoilevat toimintaohjeet ja vastaavat päätöksenteosta. Alemmat virkamiehet toimeenpaneuvat päätökset käytäntöön. (Salminen 2009, 67.) Byrokraattisissa organisaatioissa henkilöstö rekrytoidaan virkoihin pääsääntöisesti ammatillisen pätevyyden perusteella, jota arvioidaan erityisesti tutkinnon perusteella ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ole rekrytoinnissa kovin suurta painoarvoa. Johtamistehtäviin yleneminen tapahtuu yleensä virkaiän ja työssä syntyneiden ansioiden avulla. (Salminen 2011, 40–41.)

Sosiaalipalveluiden johtamisessa on edelleen vahvoja piirteitä byrokratiateoriasta, jossa korostuvat byrokrania, lahjomaton virkamieskuva ja päätösten perustuminen säädöksiin. Byrokratiateoria korosti päätösten antamista kirjallisesti. Sosiaalipalveluissa päätökset tehdään aina kirjallisesti ja asiakkailta on niistä valitusoikeus. Sosiaalipalveluiden organisaatioissa näkyy selkeästi tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet, jotka ohjaavat erityisesti sosiaalialan asiakastyötä. Julkiset sosiaalipalveluiden organisaatiot ovat edelleen hierarkkisia, joustamattomia ja hitaasti uudistuvia. Byrokratian vuoksi toimintakäytännöt eivät yleensä rakennu asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista käsin. Julkisten organisaatioiden johtamisessa on tunnistettavissa auktoriteetin ja kontrollin mekanismit, jonka vuoksi työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuus on jäänyt vähäiseksi. (Niiranen ym. 2010, 66–68.)

Byrokratiateorian rinnalla julkisten organisaatioiden johtamisen kehittymisessä näkyy vahvasti tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin jäänteet. Frederick Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon opin, jossa kiinnitettiin erityisesti huomioita työsuorituksen vaatimaan aikaan ja työn organisointiin tuottavasti. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden tarkoituk-

sena oli edistää työsuoritusten tehokkuutta. Tieteellisen liikkeenjohdon ydinajatuksen mukaan johtajille kuului työnsuunnittelu ja päätöksenteko ja työntekijät keskittyivät työsuorituksiin. (Seeck 2008, 53.) Tieteellisen liikkeenjohdon teorian kautta syntyi laaja-alainen kuva organisaatioista ja se korosti johtajuuden merkitystä työolosuhteiden kehittäjänä ja työntekijöiden motivaation synnyttäjänä (Harisalo 2008, 51).

Tieteellisen liikkeenjohdon teorian leviämistä Suomessa edisti teollisuuden lisäksi valtio. Valtion laatimissa hallitusohjelmissa tieteellisen liikkeenjohdon painostukset näkyvät jo 1930-luvulta lähtien 2010-luvulle saakka. (Seeck 2008, 92.) Tieteellisen liikkeenjohdon opit ovat olleet työelämän näkökulmasta niin vallankumouksellisia, että ne näkyvät organisaatioissa edelleen vahvasti (Virtanen & Stenvall 2010, 22). Tieteellisen liikkeenjohdon vahva historia näkyy tavassa, miten julkisten sosiaalipalveluiden organisaatioiden työtehtävät, työnjako ja erikoistuminen on organisoitu. Sektori- ja tehtäväkohtainen organisoituminen on aiheuttanut sosiaalialalla koordinointi ja yhteistyöongelmia. Suuret rakenteelliset uudistukset eivät yksistään korjaa näitä toiminnallisia ongelmia, vaan muutosta tarvitaan johtamiskäytäntöihin ja työntekijöiden osaamiseen. (Niiranen ym. 2010, 71–72.)

Tieteellisen liikkeenjohdon teoria näkyy organisaatioissa yhdenmukaistuneissa ja tehostuneissa työkäytännöissä, joita ohjaavat valmiit tehtäväkuvaukset ja työsuoritusten arviointi (Seeck 2008, 99). Tieteellisen liikkeenjohdon teorian mukaan johtajan kuuluu suunnitella ja koordinoita työtä sekä rekrytoida ja kouluttaa työntekijöitä. Nämä piirteet näkyvät edelleen vahvasti sosiaalipalveluiden johtamistyössä, joten sosiaalipalveluiden organisaatioissa on edelleen monitasoinen johtamisjärjestelmä, ja erikoistuminen tapahtuu koulutusten ja tehtävien kautta. (Niiranen ym. 2010, 71–72.)

Toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon kulmakivet organisaatio, motivointi, sitouttaminen ja tehokkuus ovat usean organisaation ajankohtaisia kehittämiskohteita. Tämän päivän organisaatiossa johtajan tehtävänä on edelleen kirkastaa organisaation tavoitteita, motivoida ja palkita ihmisiä hyvistä suorituksista. Tieteellinen liikkeenjohto ei ole kadonnut vaan se on sopeutunut olosuhteisiin soveltuvaksi. (Harisalo 2008, 52.) Ari Salminen (2009, 37) kuitenkin toteaa, että taylorismilla on ollut suuri merkitys historiallisesti hallinnon muutoksessa, mutta taloudellinen ja yhteiskunnallinen tilanne on muuttunut, joten taylorismin ideat

sopivat huonosti nykyiseen tilanteeseen. Tästä huolimatta taylorismin jäänteet ovat jääneet organisaatioihin elämään jopa pysyvästi. Pauli Juutin (2013a, 240) näkemyksen mukaan asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa, joissa suoritetaan monimutkaisia erityistä osaamista vaativia tehtäviä, taylorismin perusideat eivät enää ole toimivia.

Taylorismin ajatuksia tarvitaan kuitenkin myös tulevaisuudessa, koska tuottavuus on niukenevien resurssien vuoksi tulevaisuuden organisaatioiden yksi olennaisempia menestystekijöitä. Käytettävissä olevat voimavarat on käytettävä organisaatioissa yhä taitavammin. Yksi suurista haasteista kuitenkin on, että miten tuottavuutta edistetään kypsällä, kestäväällä ja inhimillisellä tavalla. Työympäristöt ovat muuttuneet tehdastyöstä toimitiloihin, sitä kautta myös tuottavuuden esteet ovat muuttuneet. Tuottavuus kytkeytyy nykyään enemmän viihtyisään työympäristöön ja terveysongelmiin. (Uusi-Rauva 2006, 57–58.) Tuottavuus on vakiinnuttanut paikkansa julkisen johtamisen elementtinä, joten se näkyy myös sosiaalipalveluissa (Niiranen ym. 2010, 71).

Sosiaalialan johtamiseen inhimillisiä tekijöitä on tuonut ihmissuhdekoulukunnan periaatteet. Ihmissuhdekoulukunnalla ja tieteellisellä liikkeenjohdon teorialla on myös yhteisiä piirteitä, kuten tuottavuuden parantaminen, yhteistyön tehostaminen ja johtajan auktoriteetti. (Seeck 2008, 103.) Ihmissuhdekoulukunta korosti työn inhimillisiä puolia, joten tarkastelun keskiöön nousivat työhyvinvointi ja työn motivaatiotekijät. Ihmissuhdekoulukunnan keskeinen ja aikaisemmista johtamisteorioista poikkeava lähtökohta on, että se analysoi organisaatiota erityisesti henkilökunnan näkökulmasta. (Harisalo 2008, 122.) Ihmissuhdekoulukunnassa työ nähtiin laaja-alaisemmin osana ihmisen elämän sisältöä, itsensä kehittämisen välineenä ja keskeisenä osana ihmisen sosiaalista toimintakenttää (Niiranen ym. 2010, 73–74).

Ihmissuhdekoulukunnan teoria painotti organisaation vuorovaikutussuhteita. Organisaation keskinäiset vuorovaikutussuhteet nähtiin olennaisena osana tehtävien suorittamisen kannalta. Ihmissuhdekoulukunnan ajatuksen mukaan organisaatiosta saadaan toimiva ja tehokas, kun muodolliset mekanismit ja rakenteet tukevat ja vahvistavat ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Harisalo 2008, 122.) Sosiaalipalveluiden johtamisessa on tunnistettavissa ihmissuhdekoulukunnasta nousevia piirteitä. Sosiaalipalveluissa organisaatioiden toiminta ym-

märretään vahvasti kuuluvan osaksi hyvinvointipoliittista kenttää ja hyvinvointijärjestelmää. Hyvinvointipalveluiden uudistamisessa tämä on huomioitu ja pyritään enemmän muodostamaan monialaisia ja kokonaisvaltaisempia organisaatioita, joissa mahdollistuu vuorovaikutus eri ammattikuntien kesken. (Niiranen ym. 2010, 73–74.)

Ihmissuhdekoulukunnan opit eivät saaneet Suomessa niin suurta jalansijaa kuin tieteellinen liikkeenjohdon teoria. Valtion hallitusohjelmissa ihmissuhdekoulukunnan vaikutukset nousivat esiin vasta 1980-luvulla. Toisaalta siitä löytyy vahvoja viitteitä myös 2000-luvun hallitusohjelmissa, joissa otetaan vahvasti kantaa työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jaksamiseen sekä hyvään johtamiseen. Julkisessa johtamisessa ihmissuhdekoulukunta näkyy vahvimmin juuri henkilöstöhallinnossa ja johtamisessa. (Seeck 2008, 142, 153.) Ihmissuhdekoulukunnan pääajatuksen mukaan työntekijät tekevät organisaation tuloksen ei niinkään johtajat. Monet ihmissuhdekoulukunnan opit ovat aina ajankohtaisia, joten ihmissuhteiden koulukunnan valta-asemaa on hankala ohittaa. Tällä hetkellä teoria näkyy käytännön työn sijasta kuitenkin enemmän tutkimuksessa ja teoreettisissa malleissa. (Harisalo 2008, 123.)

Postmodernia johtamisaikakautta edustaa erityisesti länsimaista julkisen hallinnon kehittämistä hallinnut New Public Management oppisuunta, josta on Suomessa käytetty käsitettä uusi julkishallinto (Möttönen & Kettunen 2014, 112). Rinna Ikola-Norrbacka ja Kirsi Lähdemäki (2011, 245) kirjoittavat, että julkisen johtamisen kehityskulkuja ja piirteitä ei voi enää tulkita pelkästään klassisten johtamisteorioiden kautta. Uusi julkishallinto on saavuttanut julkisissa organisaatioissa niin vahvan aseman, joten sen merkitystä ja piirteitä ei voi julkisen johtamisen analysoinnissa sivuuttaa. Uusi julkisjohtaminen on kytkeytynyt erityisesti hallintoajatteluun ja siitä ovat kiinnostuneet virkamiesten ohella myös tutkijat.

Uudessa julkishallinnossa julkisten organisaatioiden tulee hyödyntää olemassa olevia markkinoita ja ottaa oppia yksityisistä yrityksistä (Möttönen & Kettunen 2014, 112). Julkiset organisaatiot toimivat osittain yrityksen tavoin valtion ja kuntien liikelaitoksissa ja hyödyntäen tilaaja-tuottajamallia (Eräsaari 2014, 127). Uusi julkishallinto korostaa tulosvastuullisia yksiköitä, joita ohjaavat tavoitteet ja taloudellinen tehokkuus. Uusi julkishallinto on useissa kunnissa johtanut siihen, että eri toimialojen, kuten sosiaalipalveluiden on johdettava tavoitteensa koko kunnan tavoitteista ja sosiaalipalveluiden yksilölliset tavoitteet

jäävät toissijaisiksi. Sosiaalipalveluihin uudistaminen on vaikuttanut siten, että hallinto on koottu suurempiin kokonaisuuksiin, organisaatiot ovat muuttuneet ikäkausimalliin ja palvelutuotannossa on eriytetty järjestämisvastuu ja tuottamisvastuu. (Möttönen & Kettunen 2014, 112.) Uusi julkishallinto sekoittaa julkisen johtamisen ja yksityisen johtamisen elementtejä (Rissanen & Hujala 2011, 92).

Julkisen johtamisen toimintaympäristö ja toimintatavat ovat muokkaantuneet uuden julkishallinnon myötä. Poliittiset päätöksentekijät ja virkamiehet käyvät enemmän vuorovaikutusta ja tekevät yhteistyötä. Julkisen sektorin johtamisesta on tullut enemmän ammattimaisempaa, joten julkiseen hallintoon on tullut mukaan ammattijohtajia. Julkisen sektorin toiminnassa korostetaan yhä enemmän tuloksia ja taloudellisuutta sekä hyödynnetään kilpailua ja sopimuksellisuutta. (Virtanen & Stenvall 2011, 47.) Leena Eräsaaren (2014, 129–131) mukaan uusi julkishallinto toi mukanaan sosiaalityöhön palveluiden tuotteistamisen. Sosiaalityössä tuotteita ovat esimerkiksi lastensuojelun alkuhaastattelu, sijoitusneuvottelu ja asiakasneuvonpito. Tuotteistaminen tapahtuu niin, että luodaan paljon erilaisia valmiita kaavakkeita, ohjeita ja käsikirjoja, joita sosiaalityöntekijöiden on noudatettava. Kaikki palvelut on myös aikataulutettu ja hinnoiteltu, joten sosiaalityöntekijöiden toimintavapautta on ohessa myös rajoitettu. Sosiaalipalvelut ovat osittain palanneet taylorilaiseen työkuultuuriin, koska sosiaalityöntekijä vastaa työssään vain yhdestä osa-alueesta esimerkiksi asiakkaan alkuhaastattelusta, jonka jälkeen asiakas siirtyy toisen sosiaalityöntekijän hoidettavaksi.

Nikolas Rose (2002, 150) on analysoinut uuden julkishallinnon soveltuvuutta englantilaiseen sosiaalityöhön. Hänen mukaansa uusi julkishallinto loi englantilaiseen sosiaalityön tiukan budjettikontrollin, valmiiksi raamitetut palvelut ja tulosten mittaamisen. Tällöin sosiaalityöntekijöiden itsenäiset toimintavapaudet kaventuivat. Taloudellisuus ajattelu jätti myös ammattieettiset periaatteet sosiaalityön taustavaikuttajaksi, vaikka sosiaalityön pitäisi nojautua vahvasti niihin (mt., 151). Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2012, 20–21) löytävät uudesta julkishallinnosta myös positiivisia kehityspiirteitä. Uudet ajattelutavat ovat vaikuttaneet sosiaalipalveluiden tuotantoon, johon on mukaan tullut uudenlaisia kehittämissideoita, toimintojen läpinäkyvyyttä ja tilintekovastuuta. Palveluiden arviointiin on panostettu enemmän. Asiakaslähtöisyys on myös noussut enemmän pinnalle, jota voidaan pitää positiivisena.

3.2 Sosiaalipalveluiden johtaminen julkisella sektorilla

Johtaminen kokonaisvaltaisuuden johtamistieteen moniulotteisin käsite, joka määrittyy teoreettisen näkökulman ja tutkittavan ilmiön mukaisesti yleensä eri tavoin (Syväjärvi & Vakkala 2012, 199). Kansainvälisesti johtaminen määritellään yleisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Suomessa johtamisesta on käytössä ainoastaan yksi käsite, sen vuoksi jaottelu Suomessa ei ole vakiintunutta. (Rissanen & Hujala 2011, 82.) Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa yhdistyy asioiden ja ihmisten johtaminen. Ihmisten johtajat toimivat perinteisesti lähellä työntekijä- ja asiakasrajapintaa. Ihmisten johtamisen ymmärrystä vaaditaan kuitenkin organisaatioiden kaikilla tasoilla. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 199.) Gary Yukl (2002, 5) näkee, että asioiden johtajan ja ihmisten johtajan työtä ohjaavat tausta-ajatukset ovat erilaisia, joten yksi johtaja ei voi edustaa kumpaakin johtamisen tyyliä. Pauli Juutilla (2013b, 109) on Yuklin kanssa samankaltainen näkemys ja hänen mukaansa näiden kahden johtajatyypin maailmankuvat poikkeavat syvästi toisistaan.

Yleisesti ajatellaan, että johtamisen avulla on tarkoitus saavuttaa organisaation toiminnalliset tulokset (Virtanen & Stenvall 2011, 13). Kokonaisvaltaiseen organisaation menestymiseen tarvitaan asioiden johtamista ja ihmisten johtamista (Kotter 1990, 7). Pelkkä asioiden johtaminen organisaatiossa johtaa muuttuvassa toimintaympäristössä yleensä hankaluksiin. Asioiden johtaminen toimii hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sellaisissa tilanteissa, joissa ratkaistavat asiat ovat organisaatiolle tuttuja ja niihin on valmiita ratkaisuehdotuksia. Ihmisläheinen johtaminen liittyy organisaatiossa vahvasti uudistumiseen ja ihmisten johtajat ovat erityisesti rohkeita ja innovatiivisia johtajia. Ihmisten johtamisen avulla muodostetaan organisaatiossa uudenlaisia ajatusmalleja ja sitoudutaan toteuttamaan niitä yhdessä. (Juuti 2013b, 108–109)

John Kotterin (1990, 6) mukaan asioiden johtamisen ydin on suunnittelussa ja budjetoinnissa sekä asioiden ja työn organisoinnissa. Asioiden johtamiseen kuuluu työn valvonta ja ongelmien ratkaiseminen. Asioiden johtaminen keskittyy erityisesti laadunvalvontaan ja työn kokonaisuuden hallintaan. Malcom Paynen (2002, 227) mukaan asioiden johtamisessa sosiaalityössä korostuvat työn kokonaisorganisointi, tehtävien jako ja yhteistyö ja sen koor-

dinointi sekä laatutyö. Gary Yuklin (2002, 5) mukaan asioiden johtajan toiminta perustuu organisaation vakauteen, järjestyksen ylläpitoon ja vaikuttavuuteen. Asioiden johtajalle on ensisijaista, että työ tulee mahdollisimman hyvin tehdyksi ja hän yrittää saada työntekijät tekemään parempaa tulosta työssään. Pauli Juutin (2013b, 108) mukaan asioiden johtamisessa on tiedostettava, että minkälaista lopputulosta tavoitellaan, joten asioiden johtaminen keskittyy ennakkosuunnitteluun.

John Kotterin (1990, 6) mukaan ihmisten johtamisessa on oleellista yhteisen vision ja strategioiden luominen. Ihmisten johtamisessa korostuu työntekijöiden innostaminen ja motiivointi sekä tulevaisuuteen näkeminen ja uudenlaisten ideoiden kehittäminen. Yuklin (2002, 5) mukaan ihmisläheinen johtaja keskustelee ja tekee asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Sitä tukevia tausta-ajatuksia ovat joustavuus, innovatiivisuus ja sopeutuminen. Malcom Paynen (2002, 227) mukaan sosiaalipalveluiden johtamisessa ihmisten johtamisessa on keskeistä koordinoita työtä, jotta tavoitteet saavutetaan ja huomioida työntekijöiden työhyvinvointi ja työn kuormittavuus. Ihmisten johtamista sosiaalityössä edistää toimiva ja tehokas päätöksentekokulttuuri. Juutin (2013b, 108) mukaan ihmisläheisen johtamisen ohjaavana ajatuksena on, että organisaatiossa kuljetaan kokoajan eteenpäin tilanteisiin, joista ei ole aikaisempaa kokemusta.

Peter Northousen (2013, 5–6) näkemyksen mukaan johtajan ja työntekijän suhde on vastavuoroinen prosessi, jossa johtajat tarvitsevat onnistuakseen työntekijöitä ja työntekijät tarvitsevat onnistuakseen johtajia. Johtajalla on kuitenkin työn tekemisen prosessissa vaikutusvaltaa työntekijöihin. Johtamisessa korostuvat sosiaalisuus, vuorovaikutteisuus ja yhteistoiminta. Johtaminen on prosessi, jossa yksilöt tähtäävät tiettyyn tavoitteeseen ja saavuttavat sen yhteistoiminnalla. Hannele Seeckin (2008, 18) mukaan johtamisessa on kysymys ihmisten resurssien ja työsuoritusten hyödyntämisestä, jotta organisaatioille asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajan on rakennettava organisaatiossa yhteisiä tavoitteita ja yksilöiden välistä yhteistoimintaa.

Julkisen johtamisessa tavoitteet perustuvat yleiseen etuun ja ne nousevat yhteiskunnasta ja poliittisista päämääristä. Julkisten johtajien ajatellaan olevan kansan palvelijoita, joiden toimintavapaus on rajoitettua ja heitä sitoo virkavastuu. Julkisen johtajan roolina on toimia

kompromissien toteuttajana, neuvottelijana ja koordinoijana. (Rissanen & Hujala 2011, 85.) Julkisella johtajalla on erityinen tilintekovastuu eli vastuu onnistua työssään kokonaisvaltaisesti. Julkiseen työhön liittyy aina myös juridista vastuuta, jonka mukaan julkiset johtajat eivät voi toimia lainvastaisesti, vaan heiltä edellytetään lainkuuliaisuutta. Tämän lisäksi johtajan tulee toimia organisaatiossa byrokratian asettamien menettelytapojen mukaisesti. Julkiset johtajat ovat usein vastuussa organisaation tuloksellisuuden ohella myös taloudenhoidosta. Näiden lisäksi julkisella johtajalla on usein organisaation johtamisen lisäksi myös omaan ammattikuntaan pohjautuvaa professionaalista vastuuta. Julkisen johtajan työ on julkista, jolloin johtajalta edellytetään valmiutta kertoa organisaation tavoitteista ja tuloksellisuudesta julkisesti. (Virtanen & Stenvall 2011, 102.)

Sosiaalipalveluiden johtamisessa korostuu monien eri intressien yhteensovittaminen, joten siinä onnistuminen edellyttää laajaa osaamista (Niiranen ym. 2010, 13). Julkisten sosiaalipalveluiden johtaminen on toimintakenttänä haasteellinen, koska se on kokonaisuutena moniulotteinen ja vaikeasti hahmotettava. Julkisten sosiaalipalveluiden johtamista ohjataan valtakunnallisella sosiaali- ja terveystaloudella ja paikallisilla tavoitteilla. Oman raaminsa ja haasteensa johtamiseen tuovat asiakkaiden tarpeet, toiminnan taloudellisuus ja henkilöstön osaaminen. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 144.) Sosiaalipalveluiden johtamiseen omaleimaisia elementtejä tuovat työn eettinen luonne ja sen inhimillinen ulottuvuus ja vaihtelevat asiakastilanteet (Ollila 2008, 19). Sosiaalipalveluiden johtajan kelpoisuudesta on säädetty laissa. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa 29.4.2005/272 10§:ssä on määritetty sosiaalityön johtajalta edellytettävä pätevyys. Tällä hetkellä kunnan sosiaalipalveluiden organisaatioissa on monentasoisia johtajia. Osa johtajista johtaa koko organisaation toimintaa ja toiset toimivat lähempänä asiakasrajapintaa.

Sosiaalipalveluiden johtajilla on keskeinen asema kunnan sosiaalipolitiikan suunnittelijana ja kehittäjänä. Tässä roolissa johtajan tehtävänä on tuoda esiin sosiaalityön yhteiskunnallista paikkaa ja vaikuttavuutta. (Hyvärinen 2008, 23.) Sosiaalipalveluiden johtajan tulee kyetä yhteistyöhön poliittisten päättäjien ja organisaation yhteistyöverkoston kanssa. Johtajan tehtävänä on toimia neuvottelijana ja toisaalta välittää erilaisten tahojen odotuksia poliittiselle päättäjille ja työyhteisöön. Johtamisen oletetaan tukevan organisaation perustehtävää

ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Tätä edesauttaa, jos johtaja tuntee oman toimialansa kokonaisuutena ja siinä toimivat organisaatiot sekä kykenee saumattomaan yhteistyöhön poliittisten päättäjien kanssa. (Niiranen ym. 2010, 13–15.) Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2010, 83) korostavat, että julkisen sektorin johtajan on ymmärrettävä poliittisen toiminnan vaikutukset, muutoin hän on jatkuvassa ristiriidassa sen kanssa.

Johtajan tehtävänä on vahvistaa sosiaaliryöön paikkaa laajemmilla yhteiskunnallisilla areenoilla, mutta johtajan tehtävänä on myös tarkastella organisaation sisäisesti työlle asetettujen odotusten täyttymistä. Sosiaalipalveluiden johtamisen yhtenä tarkoituksena on turvata organisaation perustehtävän toteutuminen. Perustehtävän toteutuminen vaatii, että johtaja ja työntekijät sisäistävät yhteisen tehtävän tarkoituksen ja tavoitteet. Johtajan on saatava organisaatio toimimaan tehokkaasti yhteistyössä muiden kanssa. Tämä vaatii tavoitteiden, toimintaympäristön, voimavarojen ja yhteistyömahdollisuuksien ymmärtämistä ja tehokasta hyödyntämistä. (Lönnqvist 2003, 9–11.)

Johtajan tulee hankkia toiminnan toteuttamiseen riittävät voimavarat ja ohjata työyhteisöä sekä jakaa vastuuta (Niiranen ym. 2010, 14). Sosiaalipalveluiden johtajan tehtävänä on luoda työn tavoitteet, organisoida työtehtävät ja puuttua liialliseen työkuormaan tai osaamattomuuteen. Sosiaalipalveluissa johtajan tehtävänä on koordinoita työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhteistyössä tulisi asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen ja kirkastaa näin aika ajoin organisaation olennaisinta perustehtävää. (Sinkkonen ym. 2011, 109.) Työntekijän on olennaista hahmottaa omien työtehtävien ja tavoitteiden välinen suhde koko organisaation kokonaisuuteen (Kivinen 2008, 120). Organisaation perustehtävän selkeys lisää työhyvinvointia ja työntekijät kykenevät hahmottamaan selkeämmin oman roolinsa ja osaamisensa suhteessa koko organisaatioon (Niiranen ym. 2010, 95). Johtajan työssä organisaation perustehtävän syvälinen tuntemus on oleellisessa asemassa. Sosiaalipalveluissa johtajan on kyettävä tunnistamaan heikko-osaisten asiakkaiden asema ja elinolosuhteet sekä toisaalta myös tiedostaa toimintaympäristön asettamat odotukset ja vaatimukset.

Sosiaalipalveluissa johtaminen on vahvasti sidoksissa arvoihin, koska johtamistyö suuntautuu asiakkaisiin, työntekijöihin ja yhteistyökumppaneihin. Arvot tulevat vahvasti johtamiseen mukaan myös sosiaaliryöön vahvan inhimillisen ja sosiaalisen ulottuvuuden vuoksi.

(Ollila 2006, 221.) Johtajan toiminnalla on suuri merkitys työyhteisön yhteisten normien ja arvojen syntymisessä. Sosiaalipalveluiden johtaja voi joutua toimimaan erilaisten eettisten lähtökohtien ristipaineessa, koska johtajan toimintaan kietoutuvat oma ammattietiikka, virkamiesetiikka ja virastokohtainen etiikkakoodi. Oman lisänsä tähän tuovat vielä asiakastyön tuomat eettiset ristiriidat. Ristipaineesta huolimatta johtajan toiminnan organisaatiossa tulisi olla reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. (Sinkkonen 2008, 6–7.)

Arvoja tulisi käyttää sosiaalityön johtamisen välineenä, joka edellyttää sitä, että johtaja sitoutuu vahvasti arvojen mukaiseen toimintaan. Johtajan tulisi omalla käyttäytymisellään lisätä arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä. Sosiaalipalveluissa johtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä on puuttua työyhteisössä ja yhteiskunnassa arvojen vastaiseen toimintaan. (Sinkkonen ym. 2011, 97.) Sosiaalityössä johtajat voivat helpottaa omaa ja työntekijöiden työn kuormittavuutta ja edistää työhyvinvointia eettisten asioiden tiedostamisella ja niiden avoimella käsittelyllä työyhteisössä (mt.,110). Eettisyys voidaan nähdä sosiaalityön johtamisen erityispiirteenä useasta eri näkökulmasta käsin ja sosiaalipalveluiden johtajan tulee edistää eettisyyden toteutumista monilla eri tasoilla, näin eettisyys ulottuu osaksi arjen sosiaalityötä, mutta myös laajemmalti yhteiskuntaan.

Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014, 53) korostavat, että julkinen johtaminen on luonteeltaan myös jaettava johtajuutta. Tällöin johtamisessa ovat vahvat auktoriteetit toissijaisia, koska johtamisen sisältö muodostuu johtajan ja työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. Sosiaalipalveluiden johtamisen onnistumisen edellytyksenä ovat johtajan omaamat hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot (Niiranen ym. 2010, 13). Sosiaalipalveluiden johtamisessa vuorovaikutustaidoilla on keskeinen merkitys, koska johtaminen sosiaalityössä tapahtuu dialogin ja asioiden reflektoinnin kautta. Johtajan vuorovaikutuksen avulla luodaan työilmapiiri ja rakennetaan luottamusta, edistetään asioiden avointa käsittelyä ja sitoutumista työhön. Johtajan tulee kyetä käymään työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia keskusteluja ja siten huomioida kaikki työntekijät yksilöinä. (Sinkkonen ym. 2011, 109.) Johtajan käymät keskustelut sosiaalityöntekijöiden kanssa ja niissä tapahtuva asiantuntijuuden jakaminen ja sosiaalityöntekijöille osoitettu tuki sekä sosiaalityöntekijöiden ohjaaminen monimuotoisissa työtehtävissä ovat sosiaalityössä johtajan ja sosiaalityöntekijöiden välisiä arvokkaita vuorovaikutustilanteita (Nevalainen 2008, 29).

Tuula Kivisen (2008, 193) tekemän käsiteanalyysin mukaan julkisen johtamisen tulisi olla erityisesti strategisten tavoitteiden ohjaamaa ja organisaation toiminnassa tulee huomioida tiedon ja osaamisen hallinta sekä edistää yksilöllisiä ja yhteisiä oppimisen prosesseja. Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2011, 168–169) mukaan osaamisen johtaminen on keskeinen julkishallinnon ja siten myös kunnallisen sosiaalityön johtajien osaamisalue. Osaamisen johtamista voidaan tehdä sen jälkeen, kun organisaation strategia on määritetty, yhteisesti jaettu ja ymmärretty. Tämän jälkeen voidaan lähteä luomaan osaamisen strategiaa, jossa tuodaan esiin koko organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arvioinnin tavat ja kehittämistavoitteet ja määrittellään konkreettiset osaamisen vahvistamisen keinot.

Osaamisen johtamisessa on sosiaalityössä kaksi eri näkökulmaa; henkilöstön ja organisaation osaamiseen keskittyvä näkökulma ja tekninen näkökulma, jossa keskitytään erilaiseen tiedonkeruuseen. Henkilöstön ja organisaation osaamiseen keskittyvässä näkökulmassa on ensisijaisena tavoitteena edistää osaamisen jakamista vuorovaikutuksen keinoin. Teknisessä näkökulmassa osaamista ja tietoa tallennetaan ja levitetään sähköisten välineiden avulla, näiden kautta pyritään saavuttamaan työntekijöiden henkilökohtaista tietoa. (Leung 2009, 693–694.) Osaamisen johtamisen prosessi auttaa organisaatiota ja työntekijöitä valmistautumaan tuleviin muutoksiin, jolloin osaamisen johtamisen ydinalueita on oppimisen tukeminen, yhteistyön kehittäminen ja tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen tiedon jakamisessa (Bhatt 2002, 32).

Sosiaalityön asiakastyön vaativuuden vuoksi sosiaalityössä on usein tilanteita, jotka eivät ole yhden työntekijän osaamisella ratkaistavissa vaan tueksi tarvitaan monialaista osaamista ja eri ammattialojen yhdistettyä tietoa. Tämän vuoksi sosiaalityön johtajan roolina on toimia moniammatillisten verkostojen kokoajana ja tukea niiden toimintaedellytyksiä luomalla luottamuksellinen ilmapiiri ja toimivat yhteistyösuhteet. (Niiranen ym. 2010, 102.) Verkostojohtaminen voi sosiaalipalveluissa toisinaan suuntautua sellaisiin asioihin, joihin johtajalla ei ole virallisesti määritettyä johtajan asemaa (Niiranen & Majoinen 2012, 76). Verkostojohtajan tulee koordinoida verkoston toimintaa ja kyetä yhdistämään verkoston toiminnassa erilaisia näkökulmia ja ristikkäisiä tavoitteita, jolloin voidaan päästä asioissa yhteiseen näkemykseen (Mönkkönen 2007, 135).

3.3 Sosiaalipalveluiden johtaminen tutkimusten valossa

Elina Pekkarinen (2010, 35) on koontanut tutkimuskatsauksen sosiaalialan johtamisen tutkimuksista, jonka tuloksena todetaan sosiaalialan johtamisen jääneen johtamistutkimuksen ja sosiaalitieteellisen tutkimuksen ulkopuolelle. Sosiaalipalveluiden johtamista on tutkittu hajanaisesti monien eri tieteenalojen piirissä ja eri näkökulmista (mt.,9). Johanna Lammin-takasen (2011, 238) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisessa ja sen tutkimuksessa ollaan erilaisessa tilanteessa. Sosiaalihuollossa henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ei ole kiinnitetty tutkimuksissa niin paljon huomiota kuin terveydenhuollossa.

Kansainvälinen tutkimuskatsaus osoittaa, että johtamisen tutkimuksella ja kehittämisellä on vahva asema Yhdysvalloissa. Monimuotoisinta sosiaalipalveluiden johtamisen tutkimus on angloamerikkalaisissa maissa. Tutkimus on siellä kohdistunut johtamisen haasteisiin, johtamisen käytäntöihin, toimivuuteen ja tehokkuuteen sekä johtamisen erityiskysymyksiin. Angloamerikkalaisten tutkimusten tarkastelu kuitenkin nosti esiin, että tutkimusten tuottama tieto on hajanaista ja siten hankalasti sovellettavaa. Angloamerikkalaisen tutkimuksen soveltaminen suomalaisiin julkisiin sosiaalipalveluihin on haasteellista, koska yhteiskuntajärjestelmät poikkeavat huomattavasti toisistaan. (Pekkarinen 2010, 35.)

Yhdysvalloissa sosiaalityön tutkimuksella on vankka asema ja tutkimustulokset leviävät nopeasti myös kansainvälisesti. Tätä edistää erityisesti kansallinen verkosto National Network of Social Work Managers. (Pekkarinen 2010, 16.) Pekkarinen (mt., 21) kiinnitti huomiota tutkimuskatsauksessaan erityisesti siihen, että Yhdysvalloissa ei juuri ole tutkittu uutta julkisjohtamista, vaikka julkisjohtamisen oppi on saanut sieltä alkunsa. Julkisjohtaminen on Yhdysvalloissa todennäköisesti jo niin sisään rakentunut johtamisjärjestelmään, että se ei nouse tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi. Sen sijaan Euroopassa uusi julkisjohtaminen kiinnostaa edelleen tutkijoita. Mahdollisesti sen vuoksi, että julkisjohtamisen johtamistapa ei ole vielä Euroopassa täysin vakiintunut.

Suomalaista sosiaalipalveluiden johtamista on aktiivisesti tutkinut Vuokko Niiranen, joka on 1990-luvulta asti julkaissut tutkimuksia ja artikkeleita sosiaalipalveluiden johtamisesta sekä on ollut mukana erilaisissa tutkimushankkeissa (Pekkarinen 2010, 82–83). Vuokko

Niiranen (1994) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalitoimen moniulotteista johtajuutta osana vapaakuntakokeilua. Tutkimuksen tuloksena todetaan sosiaalialan johtamisen olevan erilaisten ulkoisten ja sisäisten ristiriitaisten vaatimusten ja tavoitteiden sävyttämää. Sosiaalialan johtajista erottui viisi erilaista sosiaalijohtajatyyppeä, jotka painottavat työssään eri asioita. Nämä tyypit on tutkimuksessa nimetty perusjohtajaksi, markkinointijohtajaksi, tulosjohtajaksi, muutosjohtajaksi ja professiojohtajaksi. (Mt., 170–172.)

Elli Aaltonen (1999) on väitöskirjassaan tutkinut 1950-luvun ja 1990-luvun välistä muutosta sosiaalialan johtamisessa erityisesti johtamisroolien, organisaatorakenteiden, henkilökunnan ja asiakkaiden näkökulmasta. Aaltosen (mt.,135) tutkimuksen mukaan sosiaalialan johtamisen kehittymisen taustalla ovat vaikuttaneet vahvimmin taylorismi, byrokratiateoria ja tulosjohtamisen malli. Viimeisen kauden eli 1990-luvun johtajat painottivat työssään työntekijöiden osallisuutta ja johtaminen oli muuttunut enemmän vuorovaikutukseen perustuvaksi. Työn tavoitteet määriteltiin enenevässä määrin johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Johtamisessa oli alettu ymmärtää työntekijät voimavarana, joten ne näyttäytyivät myönteisessä valossa. (Mt.,138.)

Osaamisen johtamisen tutkimus nousi sosiaali- ja terveyshuollon tutkimusten keskiöön 2000-luvulla. Seija Ollila (2006) on väitöskirjassaan tutkinut osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että osaamisen strateginen johtaminen ei ole useissa organisaatioissa selkiytynyttä. Tulevaisuudessa osaamisen kysymyksiä joudutaan kuitenkin aktiivisemmin organisaatioissa ratkaisemaan. Johtajien keskeisiä rooleja strategisessa osaamisen johtamisessa olivat innostajan/uudistajan ja valmentajan/tuottajan roolit. Ollilan tutkimuksen tuloksena luodaan käsitteellinen malli osaamisen johtamisesta. (Mt., 220, 224.)

Päivi Huotari (2009) on omassa väitöskirjassaan keskittynyt tutkimaan strategista osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkimuksessa tutkitaan erityisesti osaamisen johtamisen ydinalueita, esimiesten johtamisosaamista ja osaamisen johtamisen kehittämistarpeita (mt.,13). Tutkimuksen tuloksena todetaan, että strateginen osaamisen johtaminen edellyttää, että osaamisen johtaminen tunnustetaan erilliseksi johtamisalueeksi.

Strateginen osaamisen johtaminen vaatii monimuotoisempia vuorovaikutus- ja viestintäkanavia, erityisen tärkeässä asemassa on kehityskeskustelut. (Mt.,196.)

Helena Heikka (2008) on omassa tutkimuksessaan analysoinut sosiaali- ja terveysjohtajien työn sisältöä ja kompetenssia. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että sosiaali- ja terveysjohtamisessa painottuvat muutosjohtaminen, talousjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Johtajien valinnassa painotetaan erityisesti ylempää korkeakoulututkintoa, johtamiskoulutusta ja kokemusta sekä näiden lisäksi erityisesti hakijan persoonallisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Sosiaali- ja terveysjohtamisen kompetensseiksi tutkimuksessa muodostuivat toiminnanjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, viestinnänjohtamisen ja verkostojohtamisen kompetenssit. (Mt., 168–169.)

Ajankohtaisia tutkimuksia ovat tuottaneet Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa –tutkimus perustuu sosiaalitoimen johtajille tehtyyn kyselytutkimukseen. Tuloksena todetaan sosiaalipalveluiden johtamisessa tulevaisuudessa korostuvan strateginen johtaminen ja laajojen kokonaisuuksien hallinta osana hyvinvointipalvelujen johtamista. Sosiaalipalveluiden johtaminen osana hyvinvointipalveluiden johtamista edellyttää aikaisempaa laaja-alaisempaa osaamista. (Myllärinen 2012, 3.) Johtajana muutoksessa –tutkimuksessa tutkitaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen moninaisuutta ja kehittämistarpeita. Tutkimus koostuu artikkeleista, jotka käsittelevät sosiaalipalveluiden johtamisen moniulotteisuutta, tulevaisuuden haasteita, henkilöstövoimavarojen johtamisen tarpeita ja johtajien viestintäosaamista. (Niiranen ym. 2014, 8.) Ajankohtaisina tutkimuksina nämä tutkimukset toimivat tutkimuksessani tuotetun tiedon peileinä.

Elina Pekkarinen (2010, 36) on muodostanut eri tutkimustulosten perusteella suomalaisen sosiaalialan johtajan ideaalityypin. Sosiaalialan johtajan tulisi olla moniosaaja, joka kietoo toimintaansa taitavasti eri johtamisroolit. Johtaja huomioi toiminnassaan työn eettisen luonteen ja sitä ohjaavat arvot. Sosiaalialan johtaja kykenee käyttämään niukat resurssit strategian mukaiseen toimintaan. Sosiaalialan johtaja ymmärtää talouden reunaehdot, hallitsee hallinnon ja kykenee yhteistyöhön poliittisten päättäjien kanssa. Sosiaalialan johtajalla on substanssiosaaminen hallussa ja hän ymmärtää asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Sosiaalialan johtaja on ihmisläheinen ja ystävällinen johtaja, joka välittää, tukee ja reflektoi.

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimustehtävät ja tutkimuksen tavoitteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen on 2010-luvulla kohdistunut rakenteiden uudistamiseen, palveluiden tuottamisentapoihin ja lainsäädännön uudistuksiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden integroiminen muuttaa palvelujärjestelmää ja palveluiden tuottamisessa korostuu monituottajuus. Sosiaalipalveluihin kohdistuvat lainsäädännön uudistukset tuovat erilaisia reunaehtoja sosiaalipalveluiden toteuttamiseen. Nämä uudistukset luovat uudenlaisia vaatimuksia sosiaalipalveluiden johtamisosaamiselle. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 38.) Sosiaalipalvelujärjestelmää koskevien uudistusten edessä sosiaalityötä haastetaan. Sosiaalityön on kirkastettava asiantuntijuutensa reunaehtoja, haettava oma paikkansa palvelujärjestelmästä ja uudistettava työskentelytapoja. (Haverinen ym. 2014, 9.) Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2012, 75) korostavat, että sosiaalipalveluiden uudistaminen edellyttää monipuolista johtamisosaamista, palveluiden kehittämistä ja uudenlaisia innovaatioita. Heidän mukaansa kehittämistä tulisi aktiivisesti tehdä, koska sillä tuetaan organisaation sisäistä ja ulkoista toimintakykyä sekä ratkaistaan konkreettisia työhön kytkeytyviä haasteita.

Sosiaalijohto Suomessa –tutkimuksen mukaan sosiaalijohtajien koulutustausta on pääsääntöisesti sosiaalityeollinen. Tutkimuksessa todetaan, että sosiaalijohtajista 72 % omasi sosiaalityeollisen koulutustaustan ja sosiaalijohtajista 90 % toimi oman kunnan johtoryhmässä (Sinkkonen & Koivistoinen 2012, 29.) Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen (2012, 126) arvion mukaan sosiaalipalveluiden johtamisen luonne muuttuu tulevaisuudessa johtamisen kaikilla tasoilla. Tämän vuoksi sosiaalipalveluiden johtamisesta tarvittaisiin uudenlaista johtamisen tapoja, rakenteita ja toimintaympäristöä tunnistavaa tutkimusta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kiinnitin huomiota sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista koskevaan julkiseen keskusteluun, jossa sosiaalipalveluiden johtaminen ja sosiaalityö jäivät usein keskustelun taustalle. Tämä herätti mielenkiintoni tutkia sosiaalipalveluiden johtamisen luonnetta ja asemaa. Tutkimuksen aiheenvalintaa henkilökohtaisten intressien lisäksi ohjasi aiheen ajankohtaisuus.

Tutkimusprosessissa tutkijan on oleellista selventää itselleen, minkälaista tietoa tutkija tutkimuksellaan tavoittelee, jolloin tutkimuksen kokonaisuus jäsentyy paremmin (Ronkainen ym. 2013, 25). Tutkimuksen edetessä ja esiymmärryksen syventyessä tutkijaa ohjaavat ajatukset kirkastavat tutkimuksen ydinsanomaa, jolloin tutkijalle tulee ymmärrys tutkimuksella tavoiteltavasta tiedosta. Tiedon kirkastuminen ohjaa tutkijaa rajaamaan tarkastelunäkökulmaa ja täsmentämään tutkimuskysymyksiään. (Moilanen & Rähä 2010, 51; Kiviniemi 2010, 71.) Tutkimusprosessi elää kokoaikaisesti ja muotoutuu alkuperäisestä ideasta lopulliseen muotoonsa tutkimusprosessissa tehtyjen valintojen kautta (Mason 2002, 24). Aineiston analyysin ja tulinnan sekä teorian vuoropuhelun edetessä tutkimuskysymykset täsmenntyivät suunnitteluvaiheen lähtökohdista ja saivat lopullisen muotonsa aineiston analyysin valmistuessa. Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millaisella johtamisella tuetaan sosiaalityön uudistumista ja toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä ja millaisia kehittämistarpeita niihin liittyy?*
2. *Miten sosiaalipalveluiden johtamisen sisältö ja asema muotoutuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuessa?*

Tutkimuksessa on tarkoitus muodostaa sellaisia johtamisen sisältöalueita, jotka tukevat sosiaalityön uudistumista ja toimintaedellytyksiä. Tutkimuksessa tarkastellaan näihin johtamisen sisältöalueisiin liittyviä kehittämistarpeita. Toinen tutkimuksen näkökulma kytkeytyy sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin näkökulmia ja muodostaa käsitystä siitä, miten sosiaalityön professiota edustavien johtajien työn luonne ja asema tulevat organisaatioiden uudistuessa muotoutumaan. Molemmat tutkimuksen näkökulmat sosiaalipalveluiden johtamiseen ovat ajankohtaisia, koska sosiaalipalveluiden johtamiseen kohdistuvat kehittämistarpeet ovat monimuotoisia, joten ne edellyttävät sosiaalipalveluiden johtamisen sisältöjen uudistamista ja asettavat johtamisosaamiselle uudenlaisia vaatimuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella julkisten sosiaalipalveluiden johtamista erityisesti sosiaalityön profession näkökulmasta, joka kietoutuu osaksi tutkimusta kahdella tavalla. Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että sosiaalipalveluiden johtajat edustavat sosiaalityön professiota. Tämän lisäksi tutkimuksessa sosiaalipalveluiden johtaminen kohdentuu sosiaa-

lityön ammatillisen toiminnan johtamiseen. Merja Laitisen (2010, 69) mukaan tutkijalta edellytetään aiheen rajaamisen lisäksi kontekstuaalista hahmotuskykyä, koska tutkimuksen ilmiön tulkinta, selittäminen ja kuvailu pohjautuvat siihen. Tutkijan tulee kyetä hahmottamaan ilmiö suhteessa ilmiön taustaan ja paikkaan (mt.,45). Tutkimus asemoituu yhteiskunnan rahoittamien ja järjestämien julkisten sosiaalipalveluiden johtamiseen, jonka toimintaympäristö on Kirsi Juhilan (2006, 12) mukaan hyvinvointiyhteiskunta ja sen ajankohtaiset ilmiöt ja sosiaalipoliittisen järjestelmän luomat tavoitteet sekä näiden tulevaisuuden kehityslinjat. Tutkimuksen kontekstiin olen liittänyt toimintaympäristön lisäksi sosiaalityön asiantuntijuuden, koska se on tutkimuksessa johtamisen kohteena.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jolle on Jennifer Masonin (2002, 24) mukaan on luonteenomaista joustavuus, aineiston ohjaavuus ja kontekstisidonnaisuus. Tutkimuksen aineisto on kerätty fokusryhmähaastattelulla, johon osallistui sosiaalialan kehittämistä tekeviä johtajia. Nämä johtajat ovat asemansa vuoksi yhteiskunnan aitiopaikoilla seuraamassa sosiaalialaan kytkeytyviä ajankohtaisia ilmiöitä ja työroolinsa vuoksi heillä on omakohtaista ymmärrystä johtamisesta. Tämän vuoksi oletin heillä olevan tutkimukseni aiheeseen liittyviä ajankohtaisia näkemyksiä. Haastateltavien motivoimiseen ja haastatteluajan järjestämiseen sain apua yhdeltä tutkimukseen osallistuneista johtajista.

Tutkimuksessa teorian tarkoituksena on selittää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä laajalaisemmin, joten teoria on tieteellisen tutkimuksen olennainen osa (Kananen 2008, 90). Jari Eskolan (2010, 184) mukaan tutkimuksen ei tarvitse sitoutua yhteen teoreettiseen näkökulmaan, vaan tutkimus voi rakentua eri teorioiden yhdistelmistä ja erilaisista käsitteistä. Nämä toimivat tutkimuksen tulkintakehyksenä, joiden kautta tutkija muodostaa aineiston ja teorian välistä ilmiön tulkintaa. Tutkijan valitsemat käsitteet luovat todellisuutta, luokittelevat ja kategorisoivat asioita sekä antavat ilmiölle merkityksen. Teoreettiset ja käsitteelliset valinnat ohjaavat tutkimuksessa tutkijan ajattelua ja tulkintaa (Pohjola 2003, 63). Tutkimus on yhteiskuntatieteellinen tutkimus, jossa yhdistyvät monitieteellisesti sosiaalitieteellisen-, hallintotieteellisen- ja johtamistutkimuksen näkökulmat. Tutkimus ei perustu yhteen kattavaan teoriaan vaan tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalipalveluiden johtamisen ilmiötä johtamisteorioiden ja johtamistutkimusten sekä hallintotieteen ja sosiaalityön teoriakirjallisuuden synteisin kautta.

4.2 Laadullinen tutkimus ja fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Jennifer Mason (2002, 1) mukaan laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia moninaisia sosiaalisen maailman ulottuvuuksia, kuten rakenteita, käsityksiä, kokemuksia ja kuvitelmia. Kyösti Raunion (2004, 109) mukaan laadullinen tutkimus voi keskittyä merkitysten tutkimiseen ja siihen, miten asiat toimivat tietyssä ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat toimivia, kun tutkimuksella halutaan saada tietoa sosiaalityön ammatillisista käytännöistä ja siellä toteutusta todellisuudesta. Laadullisten menetelmien kautta työntekijät voivat itse aktiivisesti vaikuttaa tiedon syntymiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmiön kuvaamisesta, syvällisestä ymmärtämisestä ja tulkinnan tekemisestä (Kananen 2008, 24). Laadullisen tutkimuksen menetelmät soveltuvat tutkimuksen toteuttamiseen, koska tutkimuksessani ollaan kiinnostuneita ammatillisessa kontekstissa muodostetuista sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyvistä käsityksistä. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimuksen voi toteuttaa ilman vahvoja ennakko-oletuksia ja tarkkaa ja valmista viitekehystä, joka on ollut tämän tutkimuksen oleellinen lähtökohta.

Michael Quinn Pattonin (2002, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastattelu on soveltuva aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan tutkia tutkittavien tietämystä tai ajatuksia sekä tunteita tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun kautta saadaan esiin tutkittavien käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta (Mason 2002, 63). Pertti Alasuutarin (2011, 83) mukaan tutkijan valmiiksi muodostamat rajoitetut vastausvaihtoehdot eivät sovellu tutkittavien luomien merkitysrakenteiden esiintuomiseen. Tutkittavien tulee saada ilmaista asioita itse valitsemien sanojen ja käsitteiden avulla. Anneli Pohjola (2003, 65) korostaa, että yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on keskeistä, että tutkittavat saavat itse luoda käytettävät käsitteet, jolloin todellisuus avautuu tutkittavien omasta näkökulmasta käsin. Valmiiden käsitteiden ja luokittelujen hylkäämisellä mahdollistetaan uudenlaisen tiedon syntyminen. Fokusryhmähaastattelussa itseäni viehätti Riie Heikkilän (2008, 301) esiin tuoma näkökulma, jonka mukaan fokusryhmähaastattelu tarjoaa tutkittaville vapauden määrittellä asiat oman maailmansa mukaisesti ja omin sanoin. Valitsin fokusryhmähaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska halusin tarjota tutkittaville tilaisuuden määrittellä itse ilmiön kuvailussa käytettävät käsitteet.

Fokusryhmähaastattelun valinta liittyi myös Michael Quinn Pattonin (2002, 386) näkemykseen, jonka mukaan useat fokusryhmähaastatteluun osallistujat nauttivat tilanteesta ja voivat kokea sen vaikuttamismahdollisuutena, jossa saa tilaisuuden ilmaista omia näkemyksiä. Fokusryhmähaastattelun valintaa puolsi osaltaan pohdintani Marja Alastalon ja Maria Åkermanin (2010, 384–385) esiin nostamasta asiantuntijoiden haastatteluun liittyvästä ammattilaisuudesta, joka voi saada haastateltavat vastamaan kysymyksiin sosiaalisesti suotavin vastauksin. Tämän kaavan rikkominen onnistuu parhaiten, jos haastateltava jakaa samat ammatilliset lähtökohdat haastattelijan kanssa. Nämä näkökulmat saivat minut valitsemaan fokusryhmähaastattelun yksilöhaastattelun sijasta. Ajattelin, että yhteinen keskustelu ja näkemysten vaihto kollegojen kanssa voisi olla osallistujille antoisaa ja aiheen ajan-kohtaisuuden vuoksi myös hyödyllistä. Ammattilaisuuden ajattelin murtuvan osallistujien keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jolloin oma ammatillinen taustani tutkijana ei olisi enää ratkaiseva tekijä.

Fokusryhmähaastattelun tuottama aineisto eroaa yksilöhaastattelussa tuotetusta aineistosta, koska niiden kontekstit ovat erilaisia. Pattonin (2002, 387) mukaan fokusryhmähaastattelulla tavoitellaan korkeatasoista aineistoa, joka tuotetaan sosiaalisessa kontekstissa, vaihtamalla mielipiteitä toisten osallistujien kanssa. Fokusryhmähaastattelussa ryhmän sosiaalinen vuorovaikutus kietoo mukaansa yksittäisten osallistujien kulttuuriset merkitykset ja heidän ominaisuudet, jolloin yksilölliset kokemukset, käsitykset ja uskomukset eivät ole enää selkeästi nähtävissä haastattelun tuottamasta aineistosta (Wilkson 1998, 339; Hollander 2004, 618). Fokusryhmähaastattelu tuottaa yksilöllisen tiedon sijasta ainoastaan ryhmän tuottamaa tietoa.

Jari Eskolan ja Juha Suorannan (1998, 66) mukaan tutkimuksessa ei ole mahdollisuutta tehdä yleistyksiä suoraan aineistosta vaan ne syntyvät siitä tehdyistä tulkinnoista. Tämä tulee huomioida jo aineiston kokoamisen aikana. Tutkimukseen osallistuvilla haastateltavilla tulisi olla samankaltainen kokemusmaailma ja osallistujien tulisi omata tutkimusongelmasta olennaista tietoa. Fokusryhmähaastattelun osallistujien valintaa ohjaa ajatus ryhmän homogeenisuudesta, jolloin ryhmään valitaan esimerkiksi ammattitaustan ja sosiaalisen aseman mukaan (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509). David Morgan (1988, 46) huomauttaa, että ryhmän kokoamisella homogeenisesti ei kuitenkaan tavoitella samankaltaisia ajatuksia

tai asenteita. Tämä johtaisi hyvin kapea-alaisiin tutkimustuloksiin. Fokusryhmän kokoonpanon täytyy olla sellainen, että osallistujat tuntevat olonsa mukavaksi keskustellessaan. Fokusryhmähaastattelussa on tärkeää, että kaikki ymmärtävät esitetyt kysymykset ja keskustelussa käytettävät käsitteet (Eskola & Suoranta 1998, 98). Nämä kriteerit on otettu tutkimuksessani huomioon. Tutkimukseen osallistujia yhdisti samanlainen työrooli eli toimiminen johtajana ja kehittäjänä, joten heidän kokemusmaailmansa olivat samankaltaisia ja oletin heidän omaavan yhteisen kielen ja käsitteet. Heidän ydintyötehtävänsä oli sosiaalialan kehittäminen, joten tutkijana oletin heillä olevan ajankohtaista ja laaja-alaista tietoa sosiaalipalveluiden johtamisesta sekä näkökulmia sosiaalipalveluiden johtamisen tulevaisuuteen liittyen.

Fokusryhmähaastatteluun osallistujat olivat asiantuntijoita, jolloin Marja Alastalon ja Maria Åkermanin (2010, 373) mukaan heidän haastattelunsa tavoitteena oli saada esiin heidän tietonsa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Asiantuntijahaastattelussa kiinnostusta ei kohdisteta asiantuntijaan itseensä, vaan haastattelussa kiinnostuksen kohteena ovat hänen tietonsa tai näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. David Morgan (1988, 43) suosittelee valitsemaan fokusryhmähaastatteluun kuudesta kymmeneen osallistujaa. Liian suuri kokoinen ryhmä vaikeuttaa keskusteluun osallistumista, jolloin keskustelu voi jäädä hyvin pinnalliseksi (Kananen 2008, 102). Pitämäni fokusryhmähaastatteluun osallistui vuonna 2013 toukokuussa yhdeksän sosiaalialan kehittämistyötä tekevää johtajaa, jotka olivat maantieteellisesti eri puolilta Suomea ja edustivat kumpaakin sukupuolta.

Fokusryhmähaastatteluun sopivat erityisesti aiheet, joita ei koeta henkilökohtaisina (Pietilä 2010, 217). Morgan (1988, 46) korostaa, että fokusryhmähaastattelun osallistujilla täytyy olla kuitenkin omakohtaista kerrottavaa haastattelun aiheesta. Jari Eskolan ja Juha Suorannan (1998, 97) mukaan fokusryhmähaastatteluun sopivat monipuolisia näkemyksiä herättävät aiheet, jolloin ryhmäläiset aktivoivat mielipiteillään toisiaan. Tämä tuottaa usein monisävyisemmän aineiston kuin tutkittavien yksilöhaastattelu. Fokusryhmähaastattelussa ei ole tarkoitus ratkaista ilmiöön liittyviä ongelmia tai saavuttaa keskustelussa valmis lopputulos, vaan käydä ilmiöön liittyvää monipuolista keskustelua (Patton 2002, 387). Tutkimuksessa näkemykseni mukaan täyttyy näiden ehtojen lisäksi Anu Valtosen (2009, 229) asettama ehto, että fokusryhmähaastatteluun osallistujilla täytyisi olla myös henkilökohtainen kiin-

nostus keskustella kyseessä olevasta aiheesta. Ennen haastattelun aloittamista käydyissä epävirallisissa keskusteluissa osallistujat kertoivat odottaneensa innolla haastattelua ja yhteistä näkemysten vaihtoa. Tämän perusteella tulkitsen osallistujien olleen kiinnostuneita haastattelun aihepiiristä.

Fokusryhmähaastattelun osallistujat halusivat etukäteen tietää haastattelun teema-alueet, jotta he voivat orientoitua haastatteluun etukäteen. Toimin haastateltavien toiveiden mukaisesti ja lähetin heille etukäteen keskusteluteemat sähköpostilla kaksi viikkoa ennen haastattelua. Jari Eskola ja Jaana Vastamäki (2001, 35) korostavat, että tutkijan kannattaa luoda haastatteluteemat kirjallisuuden tai teorioiden avulla, jotta tutkijan ennakkokäsitykset eivät tule niin vahvasti esille, ja sen lisäksi huolellisesti laaditut teemat helpottavat tutkijan työtä aineiston analyysivaiheessa. Haastatteluteemat muodostin ajankohtaisten tutkimusten ja teoriakirjallisuuden avulla, joiden lisäksi käytin teemojen muodostamiseen luovaa ideointia, jotta tulevaisuusnäkökulma sosiaalipalveluiden johtamisesta tulisi paremmin esille. Haastattelutilanteessa huomasin, että osa haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun teemojen avulla ja ne toimivat osallistujien keskustelun tukena.

Fokusryhmähaastattelun aloitin kertomalla itsestäni ja minkä vuoksi minua kiinnostaa tutkia erityisesti sosiaalipalveluiden johtamista. Tämän jälkeen kerroin tutkimukseni tarkoituksesta tiivistetysti ja kävin läpi muutamia tutkimukseen liittyviä eettisiä periaatteita. Anu Valtosen (2009, 233) mukaan fokusryhmähaastattelu tulisi aloittaa aina vapaamuotoisella aloituskierroksella, koska sillä luodaan heti alussa demokraattinen puhetilanne, jossa kaikilla osallistujilla on yhtäläinen puheoikeus. Toimin haastattelussa tämän ohjeen mukaisesti ja oman puheenvuoroni jälkeen pidin osallistujille aloituskierroksen, jossa pyysin kaikkia osallistujia esittäytymään. Tasapuolisen osallistumisen lisäksi ajattelin aloituskierroksen rentouttavan tunnelmaa, jossa oli aistittavissa jännitystä. Osallistujien antamien ääninäytteiden avulla osallistujien tunnistaminen litterointivaiheessa on myös helpompaa. Aloituskierroksen jälkeen kysyin yhden sosiaalityön johtamiseen liittyvän kysymyksen, jonka jälkeen keskustelu käynnistyi.

Fokusryhmähaastattelussa haastattelijan rooli on erilainen kuin esimerkiksi yksilöhaastattelussa. Haastattelijan rooli on fokusryhmähaastattelussa vähäinen, sen sijaan haastateltavat kontrolloivat siinä toisiaan (Eskola & Suoranta 1998, 97). Fokusryhmähaastattelussa haastattelijan roolina on luoda otollinen ilmapiiri ja ohjata keskustelua tavoitteiden suuntaisesti sekä kannustaa osallistujia keskustelemaan aktiivisesti ja monipuolisesti aiheesta. Haastatteliija ei itse osallistu aktiivisesti keskusteluun, vaan vastuu keskustelusta siirretään tietoisesti osallistujille. (Valtonen 2009, 223.) Haastattelijan tehtävänä on tarjota etukäteen valittuja teemoja osallistujien keskusteltavaksi (Morgan 1988, 21). Haastatteliija lähinnä ohjailee keskustelua valittujen aiheiden mukaisesti ja huolehtii hallitsevien ja hiljaisten osallistujien osallisuuden tasapainoisesta suhteesta. Haastattelijan kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat kuitenkin yhteydessä fokusryhmähaastattelun onnistumiseen. Fokusryhmähaastattelu edellyttää haastattelijalta kokemusta ryhmien ohjaamisesta ja ryhmädynamiikan ymmärrystä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509–1510.) Arvioni mukaan lähtökohtani fokusryhmähaastattelun toteuttamiseen olivat hyvät. Olen saanut ohjaustaidollista koulutusta ja olen työssäni ohjannut erilaisia ryhmiä, joiden lisäksi minulla on usean vuoden työkokemus sovitteluneuvotteluista.

David Morganin (1988, 22) mukaan fokusryhmähaastattelun erityispiirre on, että se ei etene haastattelijan kysymysten johdolla, vaan siinä tavoitellaan luonnollista työyhteisön jäsenten välistä kahvipöytäkeskustelua. Morganin (1996, 145) mukaan fokusryhmähaastattelussa haastatteliija voi valita kuinka aktiivisen roolin hän ottaa vai siirtääkö haastatteliija keskusteluvastuun kokonaan ryhmälle ja on käytännössä hiljaa. Tavoittelin keskustelusta mahdollisimman luonnollista, joten en puuttunut keskustelun kulkuun haastattelun alkamisen jälkeen. Keskusteluteemat vaihtuvat luonnollisesti osallistujien johdolla. Keskustelun loppupuolella kysyin yhden tarkentavan kysymyksen. Haastattelijana toimintaani ohjasi Anu Valtosen (2009, 236) kehoitus aktivoida ja rohkaista osallistujia etenkin ilmeiden ja eleiden sekä kehonkielen avulla. Haastattelijana keskityin ohjaamaan keskustelua sanattoman viestinnän keinoin, osoittamalla katseen hiljaisiin osallistujiin tai nyökyttelemällä päätä, kun tietty aihe oli omasta mielestäni loppuun käsitelty. Olin varautunut puuttumaan keskusteluun puheen avulla, jos osallistujien välille syntyy konfliktitilanteita tai keskustelu ei etene.

Fokusryhmähaastattelun erikoispiirre on, että puhe osoitetaan haastattelijan sijasta toisille osallistujille. Osallistujilla on mahdollisuus ohjata keskustelua kysymyksillä ja uudenlaisilla teemoilla sekä vastakkaisilla näkemyksillä. Osallistujat saattavat liittoutua toistensa kanssa ja intoutua sarkasmin avulla esittämään myös kriittisiä näkemyksiä asioista. (Pietilä 2010, 217.) Tästä johtuen fokusryhmähaastattelua ei voi etukäteen tarkoin suunnitella, vaan tavoitteena on tiettyjen teemojen ympärillä käytävä spontaani keskustelu (Eskola & Suoranta 1998, 98). Fokusryhmähaastatteluun liittyy aina myös riski, että keskustelu eksyy alkuperäisestä aiheesta. Toisaalta nämä keskustelun sivujuonteet tarjoavat usein myös tutkimuksen kannalta kiinnostavaa materiaalia ja uudenlaisia teemoja. (Heikkilä 2008, 292.) Fokusryhmähaastatteluni eteni vapaamuotoisesti ja spontaanisti muistuttaen hyvin paljon luonnollista keskustelua. Keskustelussa esiintyi huumoria, sarkasmia ja kriittisiä kannanottoja sekä alueellisia vastakkain asetteluja, joten tätä taustaa vasten arvioin haastattelua erittäin onnistuneeksi. Anu Valtosen (2009, 236) mukaan fokusryhmähaastattelun hedelmällisintä aineistoa ovat haastattelussa esiin tulevat vastapuheet tai uudenlaiset teemat, jotka nousevat esiin, kun osallistujille annetaan valta keskustella vapaasti.

Fokusryhmähaastattelua ei kuitenkaan voida luokitella luonnolliseksi aineistoksi, koska keskustelua ei olisi olemassa ilman tutkijan valitsemia teemoja ja järjestämää tilaisuutta (Valtonen 2009, 231). Riie Heikkilä (2008, 301) kuitenkin korostaa, että vaikka fokusryhmähaastattelu on järjestetty tutkimustilanne, niin aineistokeruumenetelmistä sillä päästään lähimmäksi aitoa keskustelua. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan aina yksityisen tiedon sijasta yleistä tietoa, jolloin aineiston koko ei ole yksistään merkityksellinen vaan oleellista on sen teoreettinen merkitys suhteessa tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 1998, 61–62). Tutkimuksen aineisto on syntynyt yhdessä fokusryhmähaastattelussa. Aineistoni on kerätty fokusryhmähaastattelun yleisten periaatteiden mukaisesti ja aineiston syntymisessä tutkijana olen ollut vain taustavaikuttajana ja aineistoni on osallistujien keskinäisen vuorovaikutuksen tulos. Aineisto on monipuolisesti eri teemoja käsittelevä ja siten sisällöltään moniulotteinen ja rikas. Aineisto sisältää tutkijan muotoilemien ennakkoon lähettyjen teemojen lisäksi keskustelussa muotoutuneita uusia teemoja. Tämä kertoo, että tutkitavat ovat kyenneet haastamaan tutkijan valitsemat oletukset, joka tekee aineistosta erityisen arvokkaan (Valtonen 2009, 236).

4.3 Aineiston analyysi

Jari Eskola ja Juha Suoranta (1998, 138) varoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on tutkijalle kaikkein haastavin vaihe. Analyysin alkuvaiheessa tutkijan keräämä aineisto näyttäytyy usein sekavana, hahmottomana ja monitulkintaisena (Ruusuvuori ym. 2010 11). Aineiston analyysi voidaan aloittaa sen jälkeen, kun nauhoitettu tallenne on muutettu kirjalliseen muotoon eli litteroitu. Litteroinnin tarkkuus valitaan tutkimusmetodin mukaisesti, joten aineiston analyysitapa on oltava tiedossa ennen litteroinnin aloittamista. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 16.) Ennen litteroinnin aloittamista kuuntelin haastattelunauhoituksen heti haastattelun jälkeen ja samalla tarkistin tallennuksen onnistumisen äänen osalta. Aloitin litteroinnin heti haastattelua seuraavana päivänä. Litteroinnin apuna käytin tietokoneelle ladattavaa litterointiohjelmaa. Litteroinnissa käytin karkeaa litterointitapaa, joten olen kirjannut ylös ainoastaan puhetta. Aineiston analyysiksi valitsin teemoittamisen aineistolähtöisesti, joten äänenpainojen tai taukojen merkitseminen ei ollut litteroinnissa oleellista. Litteroitua tekstiaineistoa haastattelusta tuli 36 sivua, kun tekstin fonttina oli Times New Roman ja rivivälinä oli 1,5.

Tutkimukseni aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen analyysin valitsin, koska tutkimuksessani on keskeistä valmiiden kategorioiden ja teorioiden sijasta, tutkittavien käyttämät käsitteet ja jäsentämät määritelmät sosiaalipalveluiden johtamisen olennaisista osa-alueista, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden näkökulmista. Näitä ilmiöitä olen jäsentänyt aineistosta aineistolähtöisen teemoittamisen kautta. Pertti Alasuutarin (2011, 83) mukaan haastateltavien tuottamien merkitysrakenteiden analysointiin soveltuvat menetelmät, joilla tuodaan esiin haastattelun sisältöä. Teemoittelun valitsin aineiston analyysitavaksi, koska olin kiinnostunut haastateltavien antamista tulkinnoista ilmiölle ja esimerkiksi ryhmän vuorovaikutuksen rakentuminen ei ollut tutkimukseni kannalta olennaista.

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija luo aineistoista luokittelemalla ikään kuin pieniä teorioita, joita tutkija oman analyysin lisäksi tulkitsee teoreettisten käsitteiden ja havaintojen avulla (Mason 2002, 180). Aineistolähtöisen analyysin ideana on, että aineistosta etsitään analyysiyksiköitä, joita ei ole etukäteen määriteltä. Tällöin aikaisemmin luodut teoreettiset mallit, havainnot tai tiedot unohdetaan aineistoa luokiteltaessa. Tutkijan toiminnas-

sa tämä tarkoittaa aikaisempien tietojen sulkeistamista analyysin ulkopuolelle. Aineistolähtöisessä analyysissä luokittelu tapahtuu aineiston ilmiöiden ja käsitteiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–96.) Analyysin vaatiman sulkeistamisen onnistumiseksi kirjoitin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen vasta alustavan aineiston analyysin valmistuttua. Näin halusin välttyä teoreettisen viitekehyksen ohjaavalta roolilta analyysissä. Tämä ratkaisu mahdollisti, ettei minulla ollut tarvetta lukea teoriakirjallisuutta tutkimussuunnitelmani valmistumisen jälkeen, joten niistä nousevat näkökulmat eivät päässeet ohjaamaan ajattelua aineiston luokittelun aikana.

Teemoittelu aloitetaan perehtymällä litteroituun aineistoon, joka tarkoittaa aineiston lukemista useaan otteeseen, jotta tutkijan huomio kiinnittyisi keskeisiin merkityksiin (Moilanen & Rähä 2010, 55). Analyysin ja tulkinnan aloittamiseksi tutkijan tulee esittää aineistolle analyttisiä kysymyksiä, jotka auttavat tutkijaa aineiston jäsentämisessä (Ruusuvuori ym. 2010, 13). Jennifer Masonin (2002, 148) mukaan aineiston alustava luokittelu perustuu tutkijan esiyymmärrykselle ja tulkinnalle aineistossa esiintyvistä olennaisista johtolangoista. Nämä johtolangat antavat tutkijalle vihjeitä, mihin analyysissä tulisi keskittyä. Pertti Alasuutarin (2011, 81) mukaan tutkijan tulee ymmärtää aineistosta löytämiään johtolankoja syvällisemmin. Aloitin aineistoon perehtymisen kuuntelemalla haastattelutallenteet vielä litteroinnin jälkeen, jonka jälkeen luin litteroidun aineiston useaan kertaan. Kuuntelun ja aineiston lukemisen jälkeen aloin kirjaamaan spontaanisti ylös paperille erilaisia teemoja, mihin huomioni aineistossa kiinnittyi. Tässä vaiheessa en rajannut mitään kirjauksien ulkopuolelle. Näistä kirjauksista muodostin käsitekartan, jonka avulla hahmotin aineiston moninaisuuden ja käsitteiden välisiä suhteita. Käsitekartan tiedot toimivat varsinaisen analyysin johtolankoina.

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2013, 122) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aineiston käsitteiden ja ilmiöiden yhdistämisen kautta luodaan kokonaisuus, joka on vastaus tutkimuskysymyksiin. Alustavan perehtymisen jälkeen aineistosta etsitään pelkistettyjä ilmaisuja, jotka vastaavat tutkijan muotoilemiin tutkimuskysymyksiin (mt.,109). Aineistolähtöisessä teemoittelussa tutkijan tulee poimia aineistosta eri teemat, joista tutkittavat puhuvat (Moilanen & Rähä 2010, 55). Aloitin aineiston varsinaisen teemoittelun alleviivaa-

malla aineistosta tärkeitä ilmaisuja ja käsitteitä, näiden ydinsanomien tiivistin paperin marginaaliin muutamalla ydinsanalla.

Tämän jälkeen etenin aineiston ryhmittelyyn, joka Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2013, 110) mukaan tarkoittaa, että aineistosta löydetty pelkistettyjen ilmausten käsitteet eritellään samankaltaisuuden ja eroavaisuuksien mukaisesti. Marginaalien merkinnät toimivat tutkimukseni pelkistettyinä ilmauksina, joista muodostin teemoille alustavia otsikoita. Nämä alustavat otsikot kirjoitin erivärisille pahveille ja sen jälkeen aloin pilkkomaan aineistoa osiin leikkaamalla tekstikatkelmia, jotka liimasin sopivien teemojen alle. Tässä vaiheessa aineisto ryhmittyi yhdeksän eri teeman alle. Näiden lisäksi aineistosta jäi ilman teemaa irrallisia ilmaisuja, joita en kuitenkaan tässä vaiheessa hylännyt käyttökelvottomina.

Tuomen ja Sarajärven (2013, 111) mukaan ensimmäiset teemajaottelut ovat vasta aineistosta muodostettuja alaluokkia, joista täytyy eritellä tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja luoda teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset. Tämä tapahtuu yhdistämällä teemajaotteluja mahdollisimman pitkälle, jolloin saadaan muotoiltua teemajaotteluissa esiintyvien eri käsitteiden yläotsikot. Pertti Alasuutarin (2011, 40) mukaan tutkija voi hahmottaa teemojen yläotsikot etsimällä teemojen yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Tutkijan luomien teemojen alaluokkien yhdistäminen yläotsikoiden alle pelkistää aineiston hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Aineistosta luokiteltujen teemojen yläotsikoiden alle poimitaan haastattelusta kyseiseen teemaan liittyvät ilmaisut (Kananen 2008, 91). Tutkimuksessani tämä osoittautui haasteellisimmaksi vaiheeksi, koska johtamisen käsitteiden monimuotoisuuden vuoksi aineistoa oli hankala hahmottaa tiukasti tiettyjen yksittäisten teemojen alaisuuteen ja osa teemoista liittyi useisiin johtamisen sisältöalueisiin. Aineiston analyysin alkuvaiheen yhdeksän teemaa tiivistyivät analyysissä viiden yläteeman alle, joiden alle liitin teemoja kuvaavat ilmaisut.

Alasuutarin (2011, 40) mukaan monivaiheisen analyysin kautta muodostetut havaintojen joukot ovat näytteitä samasta ilmiöstä. Tämän jälkeen tutkijan tulee siirtyä ratkaisemaan varsinaista arvoitusta eli tehdä merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (mt., 44). Jari Eskola (2010, 180) korostaa, että aineistosta ei koskaan nouse tutkijalle valmiita vastauksia tutkimusongelmaan, vaan ne muodostuvat tutkijan analyysin ja tulkinnan kautta. Fokusryhmä-

haastattelun osallistujien vastauksia ei suoraan voida pitää tutkimuksen lopputuloksina, vaan tutkimukset tulokset saavutetaan teoreettisen argumentaation kautta (Alasuutari 2011, 82). Fokusryhmähaastattelun aineisto ja siitä luodut teemat ovat tutkittavien ensimmäisen asteen tulkinta aiheesta. Tutkijan tehtävänä ei ole tyytyä aineistosta poimittuihin ensimmäisen asteen tulkintaa edustaviin teemoihin, vaan tutkijan tulee antaa näille ensimmäisen asteen tulkinnoille uudenlaisia merkityksiä ja teoreettisia tulkintoja. (Eskola & Suoranta 1998, 149.) Aineistolähtöinen analyysi lähtee aineiston ilmiöiden tulkinnasta ja teoria toimii tutkijan tulkinnan peilinä, jolloin uusia teorioita ja käsitteitä tulee mukaan pitkin matkaa (Kananen 2008, 91; Eskola 2010, 184). Johanna Hurtigin (2010, 32) mukaan tutkijan tulkinnalla mallinnetaan ja katsotaan teorian kautta ilmiötä, jolloin ilmiön ydin saadaan erottumaan kaikessa monimuotoisuudessaan. Tutkija kuvaa tulkinnallaan ilmiötä ja analysoi ilmiölle tyypillisiä asiayhteyksiä.

Jennifer Mason (2002, 149) korostaa, että tutkijan tulee valita, miten hän aineistoaan lukee ja kuinka syvällisesti tutkija tulkitsee aineistoa. Aineiston tulkitseva lukeminen vie tutkijan tutkittavien tulkintoja syvemmälle, jolloin aineiston tulkinnassa painottuvat tutkijan rakentamat omat tulkinnat. Tulkitseva lukeminen tarkoittaa, että tutkija pohtii aineiston käsitteitä ja merkityksiä ja luo niiden kautta päätelmiä ilmiöstä ja suhteuttaa niitä olemassa olevaan todellisuuteen. Tulkitseva lukeminen onnistuu, jos tutkija kykenee näkemään aineistoa syvemmälle ikään kuin sen taakse ja tunnistaa puheen taustalla vaikuttavat ilmiöt. Tulkitseva lukeminen onnistuu käymällä jatkuvaa vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä. Aineistoni syvempää tulkintaa olen pyrkinyt tekemään tulkitsevan lukemisen avulla. Näin olen yrittänyt tavoittaa aineistossani esiintyvät moninaiset sävyt pintaa syvemmin, jolloin esiin tulevat myös ilmiöön liittyvät asiayhteydet.

Laadullinen tutkimusprosessi tarkoittaa tutkijalle aktiivista ja refleksiivistä pohdintaa koko tutkimusprosessin ajan (Mason 2002, 31). Analyysissa tutkija syventyy luomiinsa teemoihin ja esittää niistä oman tulkintansa. Analyysin tehtävänä on tiivistää, selkiyttää ja jäsentää teemat sellaisiksi, että mitään olennaista ei jää pois, vaan sen informaatioarvo kasvaa. Analyysissa keskitytään kirjoittamaan auki oma tulkinta valituista teemoista tai sitaateista. Sen jälkeen oma tulkinta kytketään keskustelemaan teorioiden ja käsitteiden sekä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tulkinnassa oleellista on aineiston ja teorian tiukka yhteys. (Eskola

2010, 184–185.) Onnistunut teemoittelu näkyy tutkimustekstissä teorian ja empirian välisenä sujuvana vuoropuheluna (Eskola & Suoranta 1998, 176).

Fokusryhmähaastattelun analyysissä on huomioitava, että yksittäisten ihmisten näkemykset eivät ole siinä tarkastelun kohteena, vaan aineisto tulee analysoida ryhmän kokonaistuotoksena (Hollander 2004, 602). Analyysia tehdessä täytyy ymmärtää, että jokaiseen tutkittavien puheenvuoroon heijastuu koko ryhmän vaikutus asenteineen ja arvoineen (Heikkilä 2008, 294). Pekka Sulkunen (1992, 276) toteaa fokusryhmähaastattelun aineiston analyysin olevan työlästä, koska aineisto on usein jäsenykseltään moniaineksinen. Puheenaiheet vaihtelevat nopeasti, joten aineisto ei ole helppoa jaotella. Yksi puheenvuoro voi sivuta useita aihealueita. Oman haasteensa analyysiin tuo haasteltavien käyttämät erilaiset ilmaisuntavat. Aineistoa analysoitaessa poikkeamat ja hajanaisuus ovat fokusryhmähaastattelun syvintä antia (Heikkilä 2008, 303). Aineiston analyysi oli tutkimuksessani haastavin vaihe, johon oman erityispiirteensä toivat fokusryhmähaastattelun osallistujien erilaiset puheentavat ja nopeasti vaihtelevat puheenaiheet. Tämän vuoksi aineisto ei ensin jäsentynyt riittävän pieniin osiin, joka vaikeutti tulkinnan tekemistä.

Onnistuneessa tutkimusraportissa hyvin onnistunut ja oivallettu aineiston analyysi ja autenttiset aineistolainaukset kiinnittyvät selkeään yhteyteen teoreettisen keskustelun kanssa (Ruusuvuori ym. 2010, 9). Tutkimustekstin lomaan liitetyt autenttiset aineistolainaukset ovat näytteitä siitä, mihin tutkijan tulkinta tutkimuksessa perustuu. Autenttiset aineistolainaukset toimivat aineistoa kuvaavana esimerkkinä ja niiden tarkoituksena on myös elävöittää tutkimustekstiä. Autenttiset lainaukset ovat tiivistettyjä kertomuksia aineistosta. (Moilanen & Rähä 2010, 64.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt teorian ja empirian sulavaan vuorovaikutukseen, jonka osana olen nostanut tutkimustekstiini autenttisia aineistolainauksia. Aineistolainaukset tuovat tutkimustekstiin monimuotoisuutta, mutta osaltaan vievät lukijan myös aidommin tutkimuksen aineiston äärelle, josta olen tutkimukselliset tulkinnat ja johtopäätökset tehnyt. Aineistolainauksien luettavuuden parantamiseksi, poistin tutkimusraportista käytettävistä aineistolainauksista tutkimuksen kannalta merkityksettömiä täytesanoja.

4.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkittaessa yhteiskunnallisia ilmiöitä tutkijan tulee ymmärtää olevansa osa tutkimaansa yhteiskuntaa. Tutkimus syntyy tutkijan valintojen kautta, jolloin jokainen valinta tuottaa tuloksen, jota toisenlainen valinta ei todennäköisesti tuottaisi. Tutkijan tulee ymmärtää tutkimansa ilmiön moniulotteinen sensitiivisyys. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tulee tutkimusta tehdessään ymmärtää ilmiön historialliset taustat ja siihen kietoutuvat kulttuuriset tekijät sekä ideologiset näkökulmat. Yhteiskunnallisella tutkimuksella on aina sidos poliittisiin valintoihin. (Pohjola 2003, 55–57.) Tutkimusaiheeni sensitiivisyyden ymmärtämisen tukena on toiminut tutkimukseni teoreettinen viitekehys ja sen muodostamiseksi tehty laaja-alainen tiedonhankinta.

Anneli Pohjolan (2003, 57) mukaan sensitiiviset ulottuvuudet konkretisoituvat tutkijan ja tutkittavien kohtaamisessa. Tutkittavien kohtaamisessa pyrin puhumaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä neutraalista ja en kommentoinut haastatteluun osallistujien vahvoja mielipiteitä tai näkemyksiä. Haastattelutilanteessa erilaisia viestejä välittyy myös eleiden kautta, joissa pyrin olemaan mahdollisimman neutraali. Eettinen sensitiivisyys rakentuu tutkijan tiedostaessa, että minkälaiset arvot ovat tutkimuksen taustavaikuttajina ja minkälaista näkökulmaa tutkimuksella tavoitellaan (mt.,58). Tutkimuksessa tarkastelen sosiaalipalveluiden johtamista erityisesti sosiaalityön profession näkökulmasta. Tätä voidaan pitää tutkimuksessani tietynlaisena arvovalintana. Sosiaalityön opiskelijana edustan tutkijana sosiaalityön professiota. Tutkijana tiedostin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, että toimintaani voi ohjata ajatus toimimisesta sosiaalityön puolestapuhujana. Tähän olen tietoisesti kiinnittänyt huomioita koko tutkimusprosessin ajan, jotta ilmiön tulkinta perustuisi objektiivisuudelle.

Tutkija ei ole koskaan tutkimuksestaan irrallinen osio, vaan tutkijan on koko ajan tiedostettava olevansa osa tutkimusta. Tutkimusta tehdessä tutkijan on syytä kokoaikaisesti reflektoida itsensä kanssa, mikä on tutkimuksesta todellisuudessa esiin nousevaa ja mikä tutkijan omia uskomuksia, asenteita tai mielikuvia. Käytännössä tämä ei puhtaasti toteudu tutkimuksessa koskaan, mutta tutkijan on tärkeintä tunnistaa ajattelua ohjaavat esioletukset ja omat arvostukset. (Eskola & Suoranta 1998, 17.) Suhteeni tutkimusaiheeseen ei ole henki-

lökohtainen, koska en ole ollut töissä julkisella sektorilla. Luonnollisesti minulla on kokemusta erilaisista organisaatioista ja johtajista. Sosiaalialalla työskennellessä ja sosiaalityötä opiskellessa minulle on muotoutunut käsitys sosiaalipalveluiden yleisestä tilanteesta ja siihen liittyvistä haasteista. Lisäksi olen perehtynyt johtamiseen ja organisaatiokulttuureihin sosiaalityöntekijän koulutusta laajemmin, koska opiskelen sosiaalityön rinnalla johtamisen psykologian maisteritutkintoa. Sosiaalityön osaamisen johtamiseen liittyvää kandidaatin tutkielmaani tehdessä henkilökohtaiseksi näkemyksekseni muotoutui, että johtajat ja sosiaalityöntekijät haluavat kehittää itseään ja menestyä omissa työtehtävissä, jos siihen luodaan organisaatiossa toimintapuitteet. Tutkijana nämä seikat ovat vaatineet tutkimusprosessin aikana erilaisia pohdintoja, jotta tutkimukseni perustuisi neutraalille kriittisyydelle ja taustalla olevat ammatillinen näkemys ja esioletukseni eivät ohjaisi liiaksi ilmiöstä tekemiäni tulkintoja.

Jorma Kananen (2008, 122) muistuttaa kuitenkin, että tutkijan mielen ja ihmismielen samankaltaisuudesta, joten tutkija voi menetellä tutkimusprosessissa tietoisesti tai tiedostamattaan valikoivasti. Tämä näkyy tutkimuksessa siten, että tutkija on kiinnittänyt tutkimuksessaan huomiota vain tietyntyypiseen tietoon ja tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja aineiston antamat toisentyypiset vihjeet jäävät huomioimatta. Usein näin käy, jos tutkijan toimintaa ohjaa vahva ennakkonäkemys ilmiöstä, jolle haetaan tutkimuksella vain vahvistusta. Tiedostin tutkimukseni suunnitteluvaiheessa, että tutkimukseni tarkoituksena ei ole luoda ideaalista kuvaa sosiaalityön johtamisesta tai tavoittaa koko sosiaalityön johtamisen moninaisuutta. Tutkijana olen pyrkinyt aktiivisesti tavoittamaan myös aineistoni tarjoamat sivujuonteet ja näkemään tutkittavien puheen taakse, jotta tutkimuksessani vastataan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman moniulotteisesti.

Tutkijan toimintaa tutkimusprosessissa ohjaa tutkimusetiikka, jota noudattamaan kaikkien tutkijoiden tulee sitoutua. Tutkijan tulee noudattaa toiminnassa eettisiä periaatteita, normia, arvoja ja hyveitä. (Kuula 2011, 23.) Tutkijan velvollisuus on noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Pohjola 2003, 59). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että koko tutkimusprosessin ajan noudatetaan huolellisuutta ja tarkkuutta sekä ymmärretään sosiaalinen vastuu. Tutkimusprosessissa täytyy osoittaa kollegiaalista arvostusta toisia tutkijoita kohtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että omaa tutkimusta ei suunnitella toisten tutkijoiden

kehittämille ideoille tai lainata heidän tekstejään asiattomasti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija suunnittelee ja toteuttaa tutkimuksen täsmällisesti ja kriittisesti sekä laatii tutkimusraportin asianmukaisesti. (Pohjola 2003, 58–59; Hirvonen 2006, 31; Kuula 2011, 35.)

Anneli Pohjola (2003, 59) korostaa, että tutkimuksen kriittisyyden syntyminen edellytyksenä on tutkijan aktiivinen valintojen reflektointi läpi koko tutkimusprosessin. Tutkijan toimintaan kohdistuu laaja-alainen rehellisyyden vaatimus, joka edellyttää huolellisuutta ja tutkimustulosten oikeellisuutta (Pietarinen 2002, 65). Tutkijan tulee ratkaista tutkimukseen liittyvät valinnat ja tutkimuksen uskottavuus ja eettisyys rakentuu osittain näiden valintojen perusteluista ja reflektoinnista (Eskola ym. 2003, 5). Tutkimusraportissani olen kertonut tutkimukseni idean ja lähtökohdat sekä perustellut valittujen käsitteiden ja metodien käytön tutkimuksessani. Teoreettisen viitekehyksen kautta olen avannut käytettäviä käsitteitä ja koko tutkimukseni ajan olen pyrkinyt kirjoittamaan auki tutkimukseeni liittyvien valintojen tekemisen.

Tutkimusetiikka ulottuu osaksi aineiston hankintaa ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin (Kuula 2011, 25). Tutkijan tulee antaa tutkittaville esitietoja tutkimuksestaan. Tutkittavien on syytä tietää etukäteen tutkimuksen tavoite ja miten tutkija aikoo tutkimuksen aineiston muodostaa. Esitiedoissa on syytä kertoa, miten tutkija säilyttää aineiston ja tutkittavien tiedot sekä milloin ne hävitetään. Tutkittavien tulee etukäteen myös tietää, että tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle. (Mt.,102.) Tutkittaville annettavien esitietojen tulee olla totuudenmukaisia (Hallamaa ym. 2006, 17). Lähetin tutkimukseen osallistujille etukäteen tutkimuksestani tiivistetyn tutkimussuunnitelman, jossa kerroin tutkimukseni tavoitteen ja tarkoituksen sekä miten suorittaisin aineiston keräämisen ja milloin tutkimusaineisto hävitetään. Tiivistetyssä tutkimussuunnitelmassa kerroin myös yhteystietoni ja taustaorganisaation. Arja Kuulan (2011, 105) mukaan ei ole useinkaan tarpeenmukaista lähettää etukäteen tutkimukseen osallistujille koko tutkimussuunnitelmaa. Olin kuitenkin varautunut siihen, että tutkittavat haluaisivat tutkimussuunnitelmasta tarkentavia tietoja ja otin sen varmuudeksi mukaan mennessäni tekemään haastattelua.

Tutkimukseni toteuttamiseen en hakenut tutkimuslupaa johtajien tausta-organisaatioilta. Tutkimukseni ei kohdistunut tutkittavien taustaorganisaation toimintaan, vaan tutkittavien henkilökohtaisiin ja ammatillisiin näkemyksiin sosiaalipalveluiden johtamisesta. Arviointini mukaan tutkittavat olivat asemansa vuoksi oikeutettuja itse päättämään osallistuvatko tutkimukseeni. Tutkimusetiikan mukaisesti tutkittavien tulee antaa tutkijalle suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Hallamaa ym. 2006, 17). Tutkimuksessani olen toiminut Kuulan (2011, 119) suosituksen mukaisesti lähettämällä osallistujille kirjallisen informaation tutkimuksestani ja saamalla suullisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sekä kysynyt erillisen luvan haastattelun nauhoittamiseen. Luvan haastattelun nauhoittamiseen kysyin haastattelun alkaessa.

Fokusryhmähaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä kytkeytyy aina myös eettisiä haasteita, kuten muihinkin laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Fokusryhmähaastattelun erityispiirre on tutkittavien yhtäaikainen kohtaaminen, jolloin siihen voi liittyä erilaisten jännitteiden vuoksi eettisiä kysymyksiä. Tämän vuoksi haastattelijan tulee tehdä koko haastattelun ajan huomioita ja puuttua tarvittaessa haastattelun kulkuun. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1512.) Vastakkaisia mielipiteitä aiheuttavia aiheita käsiteltäessä korostuu ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet. Tämä edellyttää, että tutkija luo haastattelutilanteeseen luottamuksellisuuden ja vastavuoroisuuden ilmapiirin. (Honkatukia ym. 2006, 306). Tutkimukseni aihe ei ole erityisen sensitiivinen. Haastattelijan roolissa varauduin kuitenkin siihen, että aihe voi herättää keskustelussa vastakkaisia näkemyksiä ja vahvoja mielipiteitä. Tarvittaessa olisin haastattelijana puuttunut keskustelun kulkuun. Tähän ei kuitenkaan haastattelussa ilmennyt tarvetta, vaikka kerran keskustelu yltyi selkeästi kiivaammaksi, mutta ei mennyt kuitenkaan henkilökohtaisuuksiin.

Toisaalta on myös tunnistettava, että tasaveroisessakin haastattelutilanteessa vaikuttavat aina vallan elementit, koska yleisesti niiden katsotaan liittyvän aina vuorovaikutustilanteisiin (Saastamoinen 2003, 21). Tutkijana olin ryhmän ulkopuolinen, koska haastatteluun osallistujat kokoontuivat säännöllisesti ja tunsivat entuudestaan hyvin toisensa. Näin ollen olin heidän ryhmänsä ryhmädynamiikasta täysin ulkopuolinen. Tämä asia huomioon ottaen havaintoni ryhmän toiminnasta ja vallankäytöstä voivat olla puutteelliset. Haastattelussa kaikki osallistuivat tasapuolisesti keskusteluun ja tunnelma haastattelun jälkeen oli vapau-

tunut ja puhelias, joten arvioin kuitenkin haastattelun sujuneen tarkoituksenmukaisesti ja hyvässä ilmapiirissä.

Tutkijan tulee varmistua, että tutkimukseen osallistuvien ihmisten tiedot pysyvät luottamuksellisina ja hänen tulee suojata tutkittavien henkilöllisyys (Hallamaa ym. 2006, 17). Tutkittavien anonymiteettiä suojaan Arja Kuulan (2006, 131) antamien ohjeiden mukaisesti ja poistin litteroidusta tekstistä heti litteroinnin jälkeen suorat tunnisteet, kuten nimet, organisaation ja paikkakunnan. Tutkimuksessani olevissa aineistolainauksissa olen käyttänyt tutkittavien nimien sijasta H-kirjainta ja kirjaimen perässä olevalla numerolla erittelen kenestä haastateltavasta on kulloinkin kyse. Haastateltavan viitatessa toiseen haastateltavaan, olen käyttänyt aineistolainauksissa X-kirjainta.

Yksityisyyden suojaamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää huomioida, että tutkimusaineisto säilytetään asianmukaisesti suojassa ulkopuolisilta. Tallenteet ja litteroidut materiaalit tulee tuhota tutkimuksen valmistumisen jälkeen, jos niiden säilyttämiselle ei ole erityisiä perusteita. (Kuula 2006, 136.) Tutkimusaineistoa voidaan käyttää vain siihen tarkoitukseen, mihin se on alkuperäisesti kerätty (Hallamaa ym. 2006, 17). Tutkimukseeni liittyvän aineiston olen säilyttänyt koko tutkimusprosessin ajan asianmukaisesti ja suojaten sen sivullisilta. Tutkimukseni valmistumisen jälkeen tuhoan haastattelutallenteen ja siitä litteroidut materiaalit, koska niiden jatkokäytölle tai säilyttämiselle ei ole enää edellytyksiä.

Tutkimuksellaan tutkija nimeää, määrittelee ja luo sosiaalista todellisuutta, jolloin tutkija ottaa samalla kantaa yhteiskunnallisiin asioihin (Pohjola 2003, 61; Laitinen 2010, 68). Tutkimukseen liittyy olennaisesti tiedon välittämisen vaade, joka tarkoittaa tutkimuksella saadun informaation välittämistä muille (Pietarinen 2002, 59). Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu, että tutkimustulosten tulee olla jollakin tapaa hyödynnettävissä ja tutkittaville tulee kertoa tutkimuksen tuloksista (Hallamaa ym. 2006, 17). Eettinen tutkimus tulee ajatella vastavuoroisena, jolloin tutkimuksen tulee pyrkiä olemaan tutkittaville hyödyllistä ja rakentavaa (Rauhala & Vironkangas 2011, 238). Tutkimukseni valmistuttua olen valmis esittelemään tutkimustani tutkimukseen osallistujille kirjallisesti ja suullisesti. Tämän lisäksi tutkimukseni tulee julkisesti luettavaksi sähköisen tietokannan kautta, jolloin aihepiiristä kiinnostuneet voivat sen helposti löytää ja lukea.

5 Sosiaalityön uudistumista ja toimintakykyä tukeva johtaminen ja sen kehittämistarpeet

5.1 Moniulotteinen strateginen ajattelu

Strategia liittyy organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti ja organisaatiossa on yleensä monen tasoisia ja sisältöisiä strategioita, jotka antavat toiminnalle johdonmukaisuutta. Organisaatiossa strategioilla valmistaudutaan erityisesti tulevaisuuteen ja ne erottavat organisaatiot yksilöllisiksi. Strategia on tapa, jolla organisaatio hyödyntää käytettävissä olevia resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Juuti 2013, 79.) Strategisella johtamisella tarkoitetaan strategian toimeenpanoa (Lammintakanen & Rissanen 2011, 42). Pentti Sydänmaanlakan (2012, 70) mukaan strategisen suunnittelun sijaan on uudenaikaisempaa ja kuvaavampaa puhua strategisesta ajattelusta, jossa yhdistetään suunnittelu ja toiminta. Strateginen ajattelu on monensuuntaista näkemistä, historiasta aina tulevaisuuden yli. Keskustelussa sosiaalipalveluiden johtamisen ei nähty poikkeavan muiden sektoreiden johtamisesta, joten myös sosiaalipalveluiden organisaatioiden toimintaraamit tulisi rakentaa strategisen ajattelun ja johtamisen avulla. Strateginen ajattelu rakentaa ja tukee työyhteisön toimintanedellytyksiä ja selkeyttää työyhteisön jäsenten tehtäväkuvia.

”Sä tiedät, että on työyhteisö ja siellä on esimies. Johtaja, joka sitä johtaa, jolla on se strategia päässä oli sitten kyse aikuissosiaalityöstä tai lastensuojelusta ja vammaispalveluista.” H3

”Jotenki varmaan semmonen, mikä on kaikelle johtamiselle yhteistä. Johtajalla pitää olla sellanen kokonaisuuksien näkemys ja hallinta ja sillä on ainakin kirkaana se päämäärä. Jotenkin, että pystyy johtamaan johonkin suuntaan, pitää olla itellä kirkaana päämäärä.” H8

Sosiaalipalveluissa toiminnan inhimillisen luonteen vuoksi strategiseen ajatteluun yhdistyvät vahvasti arvot, jotka tulisi organisaatiossa yhteisesti määritellä (Ollila, 2008, 17). Keskustelussa nähtiin, että sosiaalipalveluiden strategisessa ajattelussa on olennaista tunnistaa sosiaalityötä ohjaavat reunaehdot. Sosiaalipalveluissa strategisen ajattelun lähtökohtana on, että organisaation johtajan lisäksi työntekijät ymmärtävät sosiaalityön asiantuntijuuden reunaehdot ja sitä ohjaavat arvot sekä hahmottavat sosiaalityön asiantuntijuuteen organisaatiossa kytkeytyvät ydintehtävät.

”Varmaan korostuu se tietty strategisen johtamisen taso. Pitää olla hyvä se asiantuntijuus ja ne linjat selvät, et ne on siellä operatiivisella tasollakin. Sitten itse arvopohja selkee ja ne tehtävät. Se ydintehtävä on selkeä ja ei mennä semmosen. Ymmärretään se oma ydintehtävä.” H8

Strateginen ajattelu on organisaatiossa jatkuvaa reflektointia, syvällistä pohdintaa ja visiointia (Sydänmaanlakka 2012, 70). Voimavarojen kohdentamisen onnistumiseksi johtajalla tulee olla selkeä kuva tulevaisuudesta, jolloin nykyhetken tarkastelu on toissijaista. Tulevaisuuden visio antaa johtajalle ja työntekijöille ymmärryksen, mihin suuntaan työ on muuttumassa. (Northouse 2012, 97.) Keskustelussa kuvattiin sosiaalityön arkea nopeampoisiksi, jolloin sosiaalityön tekemistä ohjaavat helposti ulkoiset vaateet, kuten asiakkaiden vaihtelevat palvelutarpeet. Sosiaalityöhön kohdistuvia ulkoisia vaateita hallitaan tulevaisuuden vision avulla, jolloin organisaatiossa osataan paremmin varautua ajankohtaisiin tarpeisiin. Tämän onnistuminen edellyttää johtajalta olennaisten asioiden tunnistamista, joiden kautta muodostuu kokonaiskuva toimintaympäristöstä ja toiminnasta. Sen avulla voidaan luoda sosiaalityön päämääriä ja tavoitteita.

”Eikä vaan, että ajaudutaan asiasta toiseen, että saahaan nää tehty. Jotenkin vaikka se on ihanteen tasolla, niin jonkunlainen strateginen tavoite. Joku visio, mihin päin mennään.” H8

”Kokonaisuuden näkeminen, se on sitä tulevaisuutta. Siinä tullaan kans vähän siihen, että huolehtiiko siitä enää jatkossa kukaan, että se on must mielenkiintoista.” H2

Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen (2012, 17) mukaan sosiaalityöltä odotetaan nopeaa reagointia yhteiskunnallisiin muutoksiin, kuten alueen työpaikkojen menetykseen, talouden yllättäviin käännteisiin tai muuttoliikkeeseen. Näistä aiheutuvat kansalaisten sosiaaliset ongelmat ja palvelutarpeet näkyvät sosiaalityössä eri aikaväleillä. Tämän kaltaisiin tilanteisiin ja kansalaisten palvelutarpeisiin tulee sosiaalityössä vastata suunnitelmallisesti ja reaaliaikaisesti. Peter Northousen (2012, 95) mukaan strategisen johtajan tulisi olla nopea oppimaan ja soveltamaan tietoa, että hän pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja muodostamaan uudenlaisia tavoitteita. Strategisen ajattelun lähtökohtana on hyväksyttävä ajatus, että työ ja sen tavoitteet muuttuvat jatkuvasti. Toimintaympäristön olosuhteiden muuttuessa on myös johtajalla oltava kykyä muutokseen. Tämä vaatii johtajalta viisautta ja syvempää ymmärrystä toimintaympäristöstä ja organisaation voimavaroista. Keskustelussa

korostettiin, että johtajan tulee kyetä sopeuttamaan organisaation toiminta yhteiskunnallisten tilanteiden mukaiseksi.

”Et enemmähän se kyse siitä, että se on johtajien kyvystä johtaa tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa ja siinä kaupungissa tai kunnassa juuri sitä toimialaa tai sektoria, jota johdat.” H3

Jouko Lönnqvistin (2003, 10) mukaan johtaja edistää organisaatiossa luontaisesti asioita, joissa hänen henkilökohtainen kokemus ja taito tulevat parhaiten esiin. Näin ollen laajemat ja sekavammat kokonaisuudet jäävät organisaatiossa usein vähemmälle huomiolle ja osin ratkaisematta. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2011, 87) toteavat, että johtaminen epäonnistuu ja organisaation toiminta vaarantuu, jos johtaja näkee pelkkiä yksityiskohtia ilman kokonaisuuden hahmottamista. Keskustelussa ongelmaksi nähtiin sosiaalityön toimintakentän monimuotoisuus ja työn nopeitempisuus, jotka aiheuttavat sosiaalityöhön sirpalemaisuuksia. Tämän vuoksi johtajan toiminta helposti suuntautuu suurten kokonaisuuksien sijasta pienten yksityiskohtien pariin. Strategisen ajattelun tehtävänä on sosiaalityössä selkeyttää sosiaalityön päämääriä ja tehtäviä sekä luoda erityiset reunaehdot työn tekemiselle. Tämä vaatii onnistuakseen sosiaalityön systemaattista ja kokonaisvaltaista kehittämistä yksityiskohtien sijaan, jota on sosiaalityössä osittain jo toteutettu.

”Nythän me ollaan tilantees, että koko meidän rakennelma on kauheen epäselvä. Siellä erilaisia impulsseja tulee yksittäisinä ja se vaikuttaa johonkin kohtaan prosessia tai ei vaikuta ja sitten säntäillään. Et mää luulen, että tää on semmonen tulevaisuus, joka on pakkokin ottaa. Kyl meil semmosii päänavauksia on monissakin kohtaan tähän suuntaan.” H5

Sosiaalipalveluiden johtaminen on Stenvallin ja Virtasen (2012, 35) mukaan pohjautunut ensisijaisesti tuotanto- ja talouslähtöiseen ajatteluun. Sosiaalipalveluiden työprosessien johtaminen ja toiminnanohjauksen käytänteet ovat vasta kehitymässä palveluiden tuottamisen ja järjestämisen tasolla. Virtanen ja Stenvall (2011, 148) toteavat, että sosiaalipalvelut perustuvat asiakkaiden tarpeille, joten niistä lähtökohdista tulisi määritellä organisaatioiden toiminta ja työprosessit. Työprosessin johtamisen kulmakivet ovat asiakastarpeiden määrittely, organisaation ydin- ja tukiprosessien suunnittelu ja niiden toimivuuden varmistaminen (mt., 157). Päivi Huotari (2009, 135) korostaa, että työprosessien suunnittelussa tulee tunnistaa niiden vahvuudet ja heikkoudet, näiden tietojen kautta voidaan luoda ideaalisia työ-

prosesseja ja palveluketjuja. Keskustelussa sosiaalipalveluiden johtamisen heikkoutena nähtiin, että sosiaalityön työprosessien johtaminen on puutteellista, joten asiakastarpeet todennäköisesti jäävät ainakin osittain tunnistamatta. Sosiaalityöhön kaivattiin selkeämpiä palvelukokonaisuuksia ja työprosesseja, joiden avulla hallitaan kokonaisuutta ja kyetään tuottamaan laadukkaampia palveluita.

”Mun mielestä sen tulis jäsentyä enemmän semmoisena, se tulee tietenkin muista tieteenaloista. Tämmösenä toimintaohjausprosessien johtamisena. Jollonka sosiaalihuollon siitä, mitä sosiaalihuolto tekee siitä kokonaisuudesta otetaan paremmin, se otetaan paremmin haltuun. Se on mitä ainakin nyt ehdottomasti tarvitaan enemmän. Sen ymmärrystä, jotta ihmiset saa oikeasti heille kuuluvat palvelut laadullisena, se tarkoittaa myös sitä, että ne on tollisestisesti jäsenyneitä ja organisoituneita.” H5

Vuokko Niiranen (2014, 44) korostaa, että strateginen ajattelu ei ole sosiaalipalveluissa ainoastaan organisaation sisäistä toimintaa. Sosiaalipalveluissa strategisessa ajattelussa tulee huomioida sosiaalityölle asetettu yhteiskunnallinen tehtävä, palveluiden monimuotoisuus ja niiden keskinäiset riippuvuussuhteet sekä verkostoyhteistyökumppanit. Sosiaalipalveluissa reunaehdot strategiselle ajattelulle tulevat arvoista, lainsäädännöstä ja taloudesta sekä palveluiden tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Haastattelussa korostettiin, että sosiaalipalveluiden johtaminen ja yhteiskunnan asettamat erilaiset ehdot kulkevat johtajan toiminnassa aina rinnakkain. Sosiaalipalveluiden johtajan tulee ymmärtää ulkoisten ehtojen tuomat vaatimukset sosiaalipalveluita järjestettäessä.

”Hyvin johdettuna siihen liittyy tietoisuus taloudenhallinnan ja hallinnon ja lainsäädännön ikään kuin vaikutuksista niihin reunaehtoihin. Se on sitä ydinosaa, joka tarvitaan.” H5

Strateginen ajattelu sisältää sosiaalityössä aina yhteyden kunnalliseen sosiaalipolitiikkaan, koska Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2011, 82) mukaan julkinen johtaminen ja palveluiden järjestäminen on luonteeltaan poliittisen tahdon toteuttamista ja siihen vaikuttamista. Niirasen (2012, 35) mukaan johtajan tulee strategisessa johtamisessa luoda yhteyksiä kunnan eri toimialojen ja poliittisen päätöksenteon kanssa. Johtajan tulee hankkia toiminnallista tukea ja apua laajempien sosiaalisten ongelmien ratkaisuun poliittisilta päättäjiltä ja sidosryhmiltä. Vuorovaikutussuhde päätöksentekijöiden kanssa nähtiin keskustelussa kaksisuuntaisena vaikuttamissuhteena. Päätöksenteolla luodaan ohjaus, raamit ja liikkumavara

sosiaalipalveluiden johtamiselle. Strategiset sosiaalipoliittiset linjaukset toteutuvat sosiaalipalveluiden työyksiköissä. Vastavuoroisesti sosiaalipalveluiden työyksiköistä tulisi vaikuttaa päätöksentekijöihin viemällä työyhteisötasolla tuotettu tietoa päättäjien tietoisuuteen.

”Eri kunnallisen sosiaalipolitiikan sektoreilla tehdään sellaisia päätöksiä, jotka suoraan vaikuttavat sinne sosiaalityön tulosityksikköön tai millä nimellä se missäkin kuntaorganisaatiossa on. Siin tulee se, että sosiaalityön näkökulmastahan se on laajempi se kenttä, jossa toimitaan. Se on se oma työyhteisö, pieni työyhteisö, mutta kuitenkin se laajempi organisaatio johonka vaikutetaan ja myös sen erilaisiin kytkentöihin ulkopuolelle.” H9

Bob Mullaly (2007, 332) korostaa, että sosiaalipalveluihin voi yhteiskunnasta käsin kohdistua sortavia elementtejä, jotka voivat liittyä esimerkiksi taloudellisten resurssien jakautumiseen tai yhteiskunnan koventuneisiin arvoihin. Asiakkaiden oikeuksien toteutumisen näkökulmasta johtajien ja sosiaalityöntekijöiden tulisi kyetä vastustamaan tämänkaltaisia tilanteita. Robert Adams (2003, 187) korostaa, että johtajien tulee sosiaalityössä taistella vaikeuksia vastaan samoin tavoin kuin asiakkaiden, joten valmiiksi annettuihin päätöksiin tai olosuhteisiin ei pidä tyytyä vaan niihin tulee hakea aktiivisesti itse muutosta. Keskustelussa korostettiin, että sosiaalipalveluihin kohdistuvia epäkohtia tulisi johtajan kyseenalaistaa, koska ainoastaan tällä tavoin asioihin saadaan muutosta. Sosiaalipalveluiden johtajat kuitenkin liian usein sopeutuvat ulkopuolisiin olosuhteisiin ja talouden sanelemiin reunaehtoihin sen sijaan, että aktiivisesti pyrkisivät niitä vastustamaan.

”Se on hirmu tärkeää asia tuo, siin mielessä ajattelee, että ei olla aina selasii sopeutujii ulkopuolisiin olosuhteisiin, vaan voitais olla jotenkin vaikuttamassa niihin olosuhteisiin.” H8

”Tulis vaikka valtionavustusleikkaus, ei vaan sanois aijaa, että ihan kiva kun tulit, niitä tulee varmaan muillekin.” H2

Sosiaalipalveluiden strategisessa johtamisessa yksi tärkeimmistä tehtävistä on voimavarojen kohdentaminen. Sosiaalityössä voimavarat tulee ymmärtää laaja-alaisesti; siihen kuuluvat henkilöstö ja heidän osaaminen, toiminnalliset puitteet ja sosiaaliset rakenteet sekä yhteistyökumppanit sekä taloudelliset resurssit (Niiranen ym. 2010, 25). Johtajan tulee palveluita suunniteltaessa hallita käytössä olevien taloudellisten resurssien ja sosiaalityön perustehtävien toteuttamiseen tarvittavien voimavarojen välinen suhde (mt., 47). Sosiaalipalve-

luiden johtaja joutuu tasapainottelemaan työssään kokoaikaisesti käytettävissä olevien resurssien ja asiakkaiden palvelutarpeiden välisen suhteen kanssa. Tämä vaatii johtajalta kokonaisvaltaista talouden ymmärrystä ja suunnitelmallista työskentelyä taloudellisten voimavarojen kohdentumisen onnistumiseksi.

”Ymmärretään sen talouden reunaehdot ja mihin ne niukat voimavarat pitäis keskittää, että olis tämmöstä kustannusvaikuttavuuden ymmärrystä enemmän.” H8

Niirasen ym. (2010, 47) mukaan sosiaalipalveluiden suhde talouteen voi olla yhteiskunnallisen tilanteen, kuten taloudellisen taantumana aikana hyvin ristiriitainen. Verotulojen laskeminen näkyy yleensä sosiaalipalveluihin kohdistuvien määrärahojen kaventumisena. Talouden nopeat muutokset ja yhteiskunnallisen tilanteen heikentyminen heijastuvat sosiaalityöhön yleensä aina sosiaalipalveluiden kasvavina tarpeina. Keskustelussa sosiaalipalveluiden talousjohtaminen näyttäytyi myös ristiriitaisena, mutta osittain eri syystä. Talousjohtamisen ja sosiaalipalveluiden johtajien ammatti-identiteetin nähtiin sopivan huonosti yhteen. Sosiaalipalveluiden odotetaan olevan kustannustehokkaita, joten sosiaalipalveluiden johtamisissa tarvitaan tulevaisuudessa kustannusvaikuttavuuden ymmärrystä enemmän, joten tämänkaltaisiin tilanteisiin on sosiaalipalveluiden johtajien varauduttava ja sopeuduttava.

”Myös sitä talouden tietoisuutta silleen, että se ei oo vaan semmonen kova asia, semmonen peikko. Se on just sen pehmeän puolen varmistamisen välttämätön väline.” H8

”Emmä tiä, onko enää helppoo tässä kunta kurjimuksessa ruveta kattoon, mistä sä koko ajan vetelet pois palveluja ja ei sais laatu kärsii. Senkin täytyy sit kiinnostaa joitaki. Taas mä varmaan aattelen täst sosiaalityöntekijä identiteetistä, niin aika hankala yhtälö. Et siihen ei ehkä meikäläiset niin halua. Mitä nyt on uskominen, niin sepä on sitä johtamista sitten. Menee koko ajan yhä alemmas sinne keskijohtoon ja varmaan jo sitten ihan työyksikkötasolle. Mistä aletaan säästää.” H3

Sosiaalipalveluita tuotetaan tulevaisuudessa väistämättä tilanteessa, jossa niihin käytettävät voimavarat ovat rajalliset, mutta asiakkaiden palveluiden tarpeet rajoittamattomat. Päättäjät ja sosiaalityön johtajat joutuvat tekemään valintoja, että minkälaisia palveluita tarjotaan ja mille kohderyhmille. Johtajalla tulee olla selkeä käsitys siitä, miten voimavarat kohdennetaan siten, että saavutetaan mahdollisimman korkea hyvinvointihyöty ja palvelut jakautuvat

oikeudenmukaisesti asiakkaiden kesken. (Niiranen ym. 2010, 51.) Voimavarojen kohdentaminen onnistuu, jos organisaatio tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja osaa valita suhteessa niihin toimintatavat ja ajoituksen (Juuti 2013, 80). Haastattelussa kuvattiin voimavarojen kohdentamista seuraavasti:

”Mistä sää puhuit, se on ihan olennainen johtamisen kysymys. Mietitään, mitkä on ne meidän asiakkaat, minkälaisilla ikään kuin tarpeilla he tulee. Vaikka se näkyikin tän kautta, että me jaetaan vähistä resursseista. Sehän on johtamisen ydinjuttu. Mietitään, mikä on oikeesti sosiaalityön vastuulla. Onko muita organisaatioita muita tahoja, joihinka tämä asiakas tai tämä kuntalainen oikeasti kuuluisi paremmin.” H5

Sosiaalityössä on kokoaikaisesti tilanne, että palveluiden tuotanto ja niihin käytettävissä olevat voimavarat ja niiden käyttösuhde eivät ole tasapainossa. Tämä suhteen tasapainottaminen tarkoittaa sosiaalityössä asiakkaiden priorisointia. Marketta Rajavaara (2014, 154–155) on kiinnittänyt huomioita, että palveluiden tuottavuutta tavoitellaan tulevissa rakennuudistuksissa rakentamalla erilaisia palvelulinjoja. Sosiaalipalveluissa käytetään jo nyt asiakassegmentointia, pieni joukko asiakaista saa henkilökohtaista palvelua ja valtaosalle tarjotaan massapalveluita tai sähköisiä palveluita. Keskusteluissa korostui, että strategiseen ajatteluun ja johtamiseen liittyvä toiminta ei aina ole positiivissävytteistä. Sosiaalityössä pitää ymmärtää sen yhteiskunnallinen tehtävä ja toimintaa tulee rajata sen mukaisesti. Sosiaalipalveluissa organisaatioiden resurssit ovat rajalliset, joten tämä vaatii johtajilta tiukkaa päätöksentekoa ja harkittuja valintoja, kenelle palveluita suunnataan ja keitä asiakkaita on mahdollisuus palvella ja millä tavoin. Käytännössä osa asiakkaista siirretään muihin palveluihin tai heidän asiakkuus jätetään aktiivisten toimien ulkopuolelle.

”On pakko kommentoida, kun on seurannut jonku vuoden yhen kunnan, voisko sanoa tätä sosiaalityön lähijohtamisen tasoa. Ne kysymykset, mitä siellä kunnassa on käsitelty, ne liittyy ensinnäkin siihen, että priorisoidaan. Oikeasti niitä asiakkaita, joudutaan priorisoimaan, ketä asiakkaita ne omat työntekijät pystyy ottaan vastaan. [– –] Ja otetaan vaan asiakkuuteen semmoset, jotka ovat aktiivisia asiakkaita ja loput jätetään paperi.” H4

”Mut ko käytetään tätä termiä priorisoitu tai joku muu, niin pahimmillaan se kalskahtaa kauheen rumalta.[– –] Et vaikka, tossa kohtaa se ponnin, miksi tätä tehdään nousee muusta kuin siitä asiakkaan ikään kuin parhaasta. Sehän on johtamisen ydinjuttu.” H5

Priorisoinnilla ja asiakassegmentoinnilla on myös kääntöpuolensa ja sitä voidaan käyttää organisaatioissa väärin perustein tai tavoittein. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2011, 145) ovat huomanneet, että julkisella sektorilla toimitaan usein kokonaisuuden kannalta haitallisesti ja toimintayksiköt menestyvät toisten yksiköiden kustannuksella. Sosiaalipalveluissa eri toimintayksiköt voivat säästää kustannuksia tai työntekijäresursseja ja jättää joitakin asiakkaita auttamatta kohentaakseen omaa tilannetta. Usein tämä johtaa siihen, että työyksikössä säästetyt kustannukset tulevat myöhemmin maksettavaksi monikertaisesti jossakin toisessa työyksikössä, kun asiakkaiden ongelmat syventyvät. Keskustelussa tämän tyyppisestä menettelytavasta tuli esiin viitteitä. Johtajan työ on sosiaalityössä ristipaineista ja monien erilaisten odotusten sävyttämää. Johtajan toimintaa ohjaavat organisaatiolle määritetyt toimintatavoitteet, joiden saavuttamiseksi työn tuloksellisuutta joudutaan hakemaan toisinaan toiminnalla, jota asiakaslähtöisyyden sijasta ohjaavat toimintayksikölle asetetut tulostavoitteet.

”Täältä pitäis saada näitä Kelan ihmisiä pois ja siis tehdä sellaista priorisointia. Miten saatais niitä, kun nyt vähän tilastoidaan paljonko on minkälaisia asiakkaita, vähän niinkö työkkärissäki. Miten siistitään niitä tilastoja.” H4

Strategiseen ajatteluun liittyy aina myös uuden oppiminen, jonka onnistuminen edellyttää kykyä tarkastella epäonnistumisia kriittisesti ja rakentavasti (Stenvall & Virtanen 2012, 196). Strategisessa ajattelussa on erityisesti huomioitava, että kaikki liittyvät kaikkeen ja käytännössä organisaatioissa usein tasapainoillaan järjestyksen ja kaaoksen rajapinnoilla, jonka vuoksi organisaation toiminnassa voidaan välillä epäonnistua (Juuti & Luoma 2009, 255). Sosiaalityössä kaaoksen piirteet ovat selkeästi tunnistettavissa. Strategian mukaisesti suunniteltuja työprosesseja ei aina voida toteuttaa sosiaalityössä suunnitelmien mukaisesti, vaan työn tekemistä ohjaavat ulkopäin tulevat reunaehdot, kuten palveluiden kasvava tarve ja lakisääteiset määräajat. Tämän vuoksi sosiaalityön arjessa voi strategisesta ajattelusta ja selkeistä suunnitelmista huolimatta tulla kiireellisiä tai yllättäviä työtehtäviä, joista suoriutumiseen tarvitaan kaikki työntekijäresurssit. Tämänkaltaiset tilanteet ovat organisaatiossa kriittisiä kohtia, joita tulisi erityisesti tarkastella ja kehittää. Sosiaalipalveluihin liittyvänä huolenaiheena tuli esiin, että miten sosiaalipalveluissa mahdollistuu eri johtamistyyliä, koska kiireinen arki jättää usein alleen johtamiseen kuuluvan järjestelmällisyyden.

”Mää ymmärsin ton (X) puheen, että onko johtajalla mahdollisuutta johtaa. Samanlaista oon kuullu justiin, että jos on juur organisoitu hienosti, vaikka nyt sitten aikuissosiaalityö. Nyt pistetään kaheks viikoksi toiminta kokonaan seis ja tehdään kirjallisia päätöksiä, koska Avilta on tullut uhkasakkovaatimus. Tietyst, joka johtamisammatis varmaan tällasii vaikeita tilanteita tulee. Mut kyl must sosiaalityö siin mieles on hirveessä puristuksessa, että miten siellä mahdollistuu eri johtamisen lajit, jos sanotaan näillä sanoilla.” H3

Strateginen ajattelu ja selkeät työnraamit yhdistävät samassa organisaatioissa työskentelevät kokonaisuudeksi ja tuovat työyhteisön toimintaan suunnitelmallisuutta. Strategisella ajattelulla ja johtamisella vastataan työntekijöiden tarpeeseen tulla johdetuksi ja se vapauttaa työntekijät keskittymään omiin ydintehtäviin. Työntekijöiden ei tarvitse jatkuvasti miettiä mahdollisia toimintaan liittyviä muutoksia, vaan se on johdon tehtävä. Strategisen ajattelun avulla kohdistetaan ja yhtenäistetään organisaation moninaisia tehtäviä sekä luodaan identiteetti organisaatiolle. Ilman strategista ajattelua ja johtamista organisaatiossa on hajainen joukko työntekijöitä, jotka kukin tekevät omia töitään, omien tavoitteiden mukaisesti. (Juuti & Luoma 2009, 26–27.) Keskustelussa nähtiin, että johtajan tehtävänä on huolehtia kokonaisuuden toimimisesta. Johtajan tulee kyetä hallitsemaan muutoksia, tällöin työntekijät voivat keskittyä rauhassa omien ydintehtäviensä suorittamiseen. Sosiaalityön selkeästi organisoidut ja toimivat palvelut nähtiin tukevan työyhteisön toimintaa ja antavan tilaa ihmisten hyvälle kohtelulle työntekijätasolla, mutta myös asiakastasolla.

”Sit mää on samaa mieltä, kuin (X) siinä ihmissuhdejohtaminen ikään kuin vastapuolena sille, että siellä on selkeesti hyvin jäsentynyt ja organisoitunu ikään kuin se rakenne ja reunaehdot. Silloinhan se jättää tilaa oikeesti sille hyvälle ihmisen kohtelulle, on ne sitten asiakkaita tai henkilökuntaa.” H5

”Sitten on tätä asiakasohjausta, että se on jo palasteltu, ehkä erikoistunutta-kin. Siinä mää ajattelin, että tän miten työprosesseja johdetaan. Se on sit se turva, että se lähiesimies ja se työnkuva on niin paljon eriytyny. Sä voit oikeesti tehdä ihan rauhassa, vaikka se iso johtaja siellä tekee isoja muutoksia.” H3

Organisaation strategian toteutuminen vaatii johtamisen lisäksi motivoituneen ja osaavan henkilöstön (Lammintakanen 2011, 244). Strategisen ajattelun onnistuminen edellyttää organisaation henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta, jossa kriittisesti yhdessä tarkastellaan organisaation toimintatapoja ja työprosesseja (Niiranen 2012, 35). Strateginen ajattelu ei ole koskaan ongelmatonta. Johtaja voi kokea strategisen ajattelun vieraaksi ja ei saa vietyä

sitä käytännön tasolle asti. Työntekijät taas voivat kokea strategisen ajattelun irralliseksi omasta työstä, eivätkä näe sillä olevan vaikutusta käytännön työhön. (Juuti & Luoma 2009, 13.) Organisaation strategiseen ajatteluun täytyy saada mukaan työntekijät. Strategisen ajatteluun osallistuminen luo samalla työntekijöille toivoa. Sen kautta välitetään työntekijöille viestiä, että työhön liittyvät ongelmat otetaan huomioon organisaatiossa ja niihin pyritään löytämään ratkaisuja. Osallisuuden kautta työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtänsä. Tällöin strateginen ajattelu tulee lähemmäs työntekijää ja se aletaan nähdä työtä auttavana mahdollisuutena, joka konkretisoituu myös arjen työssä. (Mt., 245.) Haastateltavat korostivat, että strategisen ajattelun tulisi toteutuakseen olla läsnä työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa ja siihen täytyisi työyhteisössä luoda mahdollisuuksia. Strategisen ajattelun ei tulisi olla ainoastaan johtajan vastuulla, vaan siihen tulisi myös sosiaalityöntekijöiden osallistua. Sosiaalityöntekijöillä on laaja-alaista tietoa asiakkaiden elinolosuhteista ja palvelutarpeista ja sitä kautta myös etenkin asiakastyöhön liittyviä kehittämisideoita.

”Sitä osallisuutta voi viel ajatella myöskin työntekijöiden osallisuutena siin organisaatiossa tavallaan, jos ajattelee johtamisen näkökulmassa. Johtaa asiantuntija organisaatiota niin, miten niitten työntekijöiden onks niillä tai henkilöstöllä tilaa innovaatioille, ajatuksille ja viedääks niitä eteenpäin.”
H8

”Sosiaalityöntekijöillä on yleensä kuitenkin hirveen hyvä tatsi siihen paikalliseen kontekstiin ja niitten ihmisten arkielämään. Kykyä nähdä siellä uusia mahdollisuuksia, niin se on. Se mun mielestä haastaa myös johtamisen.” H2

Pauli Juuti ja Mikko Luoma (2009, 272) korostavat, että postmodernin aikakauden organisaatioiden on heittäydyttävä asiakkaiden ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa avoimeen dialogiin. Sosiaalityössä palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen tarvitaan mukaan asiakkaat, sosiaalityöntekijät, tutkijat ja hallinnon toimijat, näin tavoitetaan eriytyvät ilmiöt ja jäsennetään kokonaisuutta (Pohjola ym. 2014, 289). Asiakkaiden mukaan ottaminen tuo asiantuntijoiden tietämyksen rinnalle asiakkaiden kokemustiedon (Toikko 2014, 169). Keskustelussa korostettiin, että sosiaalityössä strategista ajattelua ja palveluiden kehittämistä tulisi toteuttaa osittain lähellä asiakasrajapintaa yhteistyössä työntekijöiden ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyö työntekijöiden ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tuottaa monipuolisempaa näkemystä palveluiden toimivuudesta ja kehittämistarpeista.

”Mitä mä pidän tärkeänä, että sosiaalityön johtaminen ei unohtais sitä dialogista elementtiään, että se tapahtuu vuoropuhelussa asiakkaitten, sosiaalityöntekijöitten ja muitten sosiaalityön toimintaan liittyvien tahojen kanssa. Ja muodostaa siitä sitä yhteistä näkemystä mihinkä sosiaalityön prosesseissa pitää kehittämisessä edetä.” H9

Asiakasosallisuuden suuntaan ollaan sosiaalityössä enenevissä määrin menossa. Julkisen sektorin palvelutarjonta kykenee huonosti vastamaan asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin. Julkisissa sosiaalipalveluissa tarvitaan syvempää asiakasymmärrystä, jolla kohdistetaan palvelut vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Stenvall & Virtanen 2012, 32.) Osallistumisen kautta asiakkaille annetaan mahdollisuus vaikuttaa palveluiden sisältöön ja laatuun (Haverinen ym. 2014, 10). Jari Heinosen (2014, 60) mukaan sosiaalityössä asiakas nähdään usein aktiivisena toimijana. Asiakkaan aktiivinen toimijuus pitäisi sosiaalityössä ulottua asiakassuhteesta palveluiden kehittämisen saakka. Asiakkaille on kertynyt asiakkuuden aikana prosessitietoa sosiaalityön palveluprosesseista, jota tulisi paremmin hyödyntää palveluiden kehittämisessä (Pohjola 2010, 60). Aila-Leena Matthies (2014, 61) korostaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset tähtäävät suurempiin ja monimuotoisiin palvelujärjestelmiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakkailla on erilaisia osallistumisen tapoja vaikuttaa palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämä vie organisaation toimijat lähemmäs asiakkaiden kokemusmaailmaa. Keskustelussa nähtiin, että asiakkaiden osallisuutta palveluprosessien kehittämisessä tulisi sosiaalipalveluissa lisätä.

”Siinä tulee varmaankin tämä kuntalaisten osallisuutta tukevien palveluprosessien johtaminen entistä vahvemmin.” H9

Yhteiskunnallisessa muutostahdissa Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2014, 13) vision mukaan menestyvät erityisesti älykkäät organisaatiot. Heidän mukaansa älykäs organisaatio hahmottaa aktiivisesti tulevaisuutta ja toimintaympäristöä. Tällöin organisaatiossa kyetään muutostekijöiden tunnistamisen kautta määrittelemään tavoitteet täsmällisesti ja kunnianhimoisesti. Näin älykkäät organisaatiot saavat aikaa parempia tuloksia ja ne sopeutuvat toimintaympäristöön. Älykkäät organisaatiot kykenevät myös vaikuttamaan toimintaympäristöön tuottaen kokonaisvaltaista yhteiskunnallista hyvää. Älykkäässä organisaatiossa korostuvat toimiva johtajuus strategisen ajattelun ja tiedon jatkuva hyödyntäminen. (Mt., 22.) Näkemykseni mukaan sosiaalipalveluiden älykäs organisaatio kykenee hyödyntämään tehokkaasti myös asiakas- ja työntekijärajapinnoilta nousevia tietoja.

5.2 Kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen

Tutkimuksessa toiseksi sosiaalipalveluiden uudistumista ja toimintaedellytyksiä tukevaksi osa-alueeksi muotoutui kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen. Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2010, 21) mukaan tieto johtamisen perustana on kokenut uudelleen tulemisen. Teija Karttusen ja Johanna Hietamäen (2014, 321) mukaan sosiaalipalveluiden tietoperusta ja tiedolla johtaminen ovat sosiaalipalveluissa ajankohtaisia kysymyksiä, koska sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutostusta koskeva keskustelu on painottunut terveydenhuollon kysymyksiin ja resursseihin. Sosiaalityön selkeällä tietoperustalla ja tiedolla johtamisella osoitetaan, mitä erityistä sosiaalityö tarjoaa ja millaiseen tietoperustaan sosiaalialan ammattilaisten toiminta ja ratkaisut perustuvat. Keskustelussa tulevaisuuden visiona nähtiin, että sosiaalipalveluita ja työprosesseja johdetaan erityisesti tiedolla, josta nähtiin tulevan yksi sosiaalipalveluiden johtamisen olennaisista osa-alueista.

”Mä luulen, että se tulee eriytyyn aika monella eri tavalla. Yks on se, että työprosessit ja niihin liittyvä johtaminen tulee yhä enemmän tietoon perustavaksi.” H6

Anneli Pohjolan (1999, 258) mukaan sosiaalityössä tulisi hyödyntää kattavasti tietoa, koska sillä edistetään sosiaalityön ammatillisuutta ja sosiaalityössä tuotetun tiedon avulla voidaan täsmällisemmin arvioida sosiaalityön työprosessien toimivuutta. Tiedolla johtamisen tulisi sosiaalityön käytännössä tukea teoreettisen ja tutkimustiedon käyttöä, koska ne tukevat sosiaalityön ammatti-identiteettiä ja eettisiä valintoja (Gibbs & Gambrill 2002, 452). Sosiaalityön vahvemman tietoperustan kautta rakentuu sosiaalityön profession uskottavuus ja ammatti-identiteetti (Haverinen ym. 2014, 19). Keskustelussa tiedolla johtamisen nähtiin liittyvän erityisesti moderniin asiantuntijuuteen:

*”Kyllä, myös tiedolla johtamista. H8
Kyllä, kyllä, sehän on modernia asiantuntijuutta.” H5*

Pohjola ym. (2014, 289) korostavat sosiaalityön asiakkaiden oikeutta palveluihin, jotka pohjautuvat ajankohtaiseen ja muutosta tunnistavaan tietoon. Tarja Myllärisen (2014, 91) mukaan tiedolla johdetaan toimintaa ja suunnataan resurssit tarvelähtöisesti, jolloin kyetään tuottamaan vaikuttavia ja laadukkaita sosiaalipalveluita. Sari Rissasen ja Johanna Lammin-

takasen (2011, 34) mukaan tiedolla johtaminen edellyttää, että johtaja kykenee toiminnassaan yhdistelemään eri tietoja, kuten kokemustietoa, tutkimustietoa ja muutoskohteiden tilanneymmärrystä. Keskustelussa nähtiin laadukkaiden ja systemaattisten sosiaalipalveluiden taustavaikuttajien olevan sosiaalityössä laaja-alaisia, joten palveluita suunniteltaessa ei voida keskittyä ainoastaan sosiaalityöntekijöiden ehkä vahvimpaan osaamisalueeseen eli ihmissuhdetaitoihin. Ilman kattavaa tietopohjan hyödyntämistä sosiaalipalvelut eivät perustu suunnitelmallisuudelle vaan ne ohjautuvat sattumanvaraisesti ja tilannekohtaisesti.

”Mehän ei pystytä tuottamaan laadullisesti hyviä palveluita, jos ne on sattumanvaraisia ja perustuu vaan yksittäisen tapausten ikään kuin ihmissuhdetaitoihin.” H5

Tiedolla johtamisen yksi suurimmista haasteista on tiedon sirpaleisuus ja yhteensopimattomuus (Virtanen & Stenvall 2014, 55). Liian vähäinen tieto tai puutteellinen tieto voi synnyttää virhepäätelmiä, jolloin sosiaalipalveluita voidaan resursoida väärin perustein (Saranto & Kuusisto-Niemi 2011, 225). Johtamisen tulee perustua ajantasaiseen ja riittävän laajaan tietopohjaan, jotta toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi onnistuvat (Karttunen & Hietamäki 2014, 321). Vuokko Niiranen (2012, 35) korostaa, että sosiaalityössä tarvitaan syvempää asiakasymmärrystä ja kykyä vastata paremmin asiakkaiden monimuotoisiin tarpeisiin. Tämän toteutumiseksi tarvitaan erityisesti toiminnan tuloksellisuutta koskevaa tietoa. Keskustelussa nähtiin, että sosiaalityöstä tuotetun tiedon avulla kyetään arvioimaan sosiaalipalveluiden vaikuttavuutta ja toimivuutta, jolloin sosiaalityön voimavaroja voidaan suunnata tarkemmin.

”Pystyy kohdentamaan ne resurssit oikeaan paikkaan, niin siinä pitäis olla se tieto, missä on vaikuttavimmat, tietyllä tavalla.” H8

Sosiaalipalveluiden järjestämisessä tarvitaan tulevaisuutta koskevia ennusteita asiakkaiden palvelutarpeista ja kehitystrendeistä, joita saadaan palvelutarpeiden analyysin avulla. Tämän lisäksi tarvitaan asiakkaiden elinoloja ja tarpeita tunnistavaa tietoa. (Saranto & Kuusisto-Niemi 2011, 224.) Tulevaisuuden ennustaminen on erityisesti tulevaisuudesta kertovien hiljaisten signaalien tunnistamista. Hiljaisten signaalien tulkinta ja tulevaisuuden ilmiöiden nimeäminen on kuitenkin haasteellista ja monitulkinnallista. Julkisella sektorilla monitulkinnallisuutta aiheuttavat erityisesti eri sektorien väliset intressierot ja poliittiset keskuste-

lut. (Virtanen & Stenvall 2014, 57.) Pohjola ym. (2014, 290) ovat nostaneet esiin, että hiljaiset signaalit ja heikompiosaisten ihmisten tilanteet tulisi saada näkyviin vahvemmin sosiaalityön tutkimuksessa ja sosiaalityön käytännöissä. Jari Heinosen (2014, 59) mukaan sosiaalityö on vaikuttavaa, jos siinä kyetään ennakoimaan asioita ja tarjoamaan etukäteen ratkaisuja sosiaalisiin kysymyksiin. Keskustelussa tuli esiin, että sosiaalityössä tuotetaan hiljaisia signaaleja tunnistavaa tietoa, mutta sen hyödyntäminen jää osittain valinnaiseksi.

”Meilläkin julkaistiin toi sosiaaliamiehen raportti. [– –] Oli katottu sitä, että miten asumismenot ja toimeentulotukimenot ja nää kohtas toisensa ja mihin se riitti ja mihin se ei riittäny. Siinähan oli just tähän perustulokeskusteluun hirveesti aineistoo ja muuta. Eli just tää, että sit pitäis ottaa vähän isompiakin asioita esille.” H1

Heinonen (2014, 59) korostaa, että sosiaalityössä tuotettua tietoa tulisi järjestelmällisesti tuoda esiin yhteiskunnan eri foorumeilla ja poliittisille päättäjille, koska tieto liittyy oleellisesti poliittisten päättäjien päätöksentekoon. Kokonaisvaltaisen tiedon avulla tehdään parempia päätöksiä, joiden kautta johdetaan ja ohjataan toimintaa täsmällisemmin (Juuti 2007, 176). Vuokko Niirasen (2012, 35) mukaan johtajan tulisi organisaation sisällä ja yhteistyössä poliittisten päättäjien kanssa keskustella ja arvioida avoimesti sosiaalipalveluiden toiminnan tavoitteita ja tuloksia. Tämän kaltainen arviointi on mahdollista, jos siinä voidaan hyödyntää asiakasrajapinnoilta ja työyhteisöstä tuotettua tietoa. Keskustelussa nähtiin tärkeäksi, että sosiaalityössä tuotettua tietoa nostetaan yhteiskunnan eri tasoille ja sitä kautta pyritään vaikuttamaan päätöksentekijöihin ja yhteiskuntaan.

”Sosiaalityöhän on hyvin tietointensiivinen ammatti sekä päätöksenteossaan, että ammatillisissa käytännöissään. [– –] Sehän on asiantuntijayhteisön johtamista, että se tapahtuu bottom up periaatteella ja sieltä nostetaan ne asiat yleisemmälle tasolle ja pyritään vaikuttamaan niihin.” H9

Tiedolla johtamisessa tulee johtajien huomioida, että pelkkä informaatio työntekijöille ei kuitenkaan tuota työntekijälle uutta osaamista. Työntekijällä on tiedon suhteen kaksoisrooli tiedon kantajina ja käsittelijöinä. Informaatio muuttuu tiedoksi ja osaamiseksi työntekijän omakohtaisen ymmärtämisen kautta. Uusi tieto jalostuu työntekijän osaamiseksi työntekijän arvojen, uskomusten, asenteiden ja kokemuksen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58; Saranto & Kuusisto-Niemi 2011, 218.) Tuula Kivinen (2008, 65) toteaa tiedon ja osaamisen

olevan kietoutunut niihin ihmisiin ja käytäntöihin, jossa se on syntynyt. Tällöin sen jakaminen mahdollistuu parhaiten henkilökohtaisten kontaktien ja dialogin kautta. Keskustelussa korostettiin, että tiedolla johtamisen on ulotuttava koko organisaatioon, johdosta aina ruohjuuritason työntekijöihin asti. Kaksisuuntaisen vuorovaikutussuhteen nähtiin toteutuvan suurissa organisaatioissa heikosti, jolloin osa henkilöstöstä voi jäädä tärkeiden tietojen ulkopuolelle.

”Varmaan just korostuu se koko ketju strategisesta johdosta, keskijohtoon, lähijohtoon ja niihin työntekijöihin. Et ne asiat kulkee ja sitä tietoa, viestiä ja jotenkin se suunta on sama. Mitä isompi organisaatio, niin sitä haastavampaa tietyllä tavalla se johtaminen.” H8

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2014, 110) mukaan asiantuntija ratkaisee ongelmat luomalla intuitiivisesti oman teorian jokaiseen käytännön ongelmaan. Ongelmaksi tämä muodostuu sellaisten työntekijöiden kohdalla, jolla on vielä kapea-alainen kokemus työstä ja uudet tilanteet eivät ole samanlaisia kuin aikaisemmat. Leonard Gibbin ja Eileen Gambrillin (2002, 452) mukaan sosiaalityöntekijät ovat taitavia selittämään tekemiänsä virhearvioita ja osittain kiistävät teoreettisen tiedon ja tutkimustiedon tärkeyden käytännön työssä. Sosiaalityöntekijät vetoavat virheitä tehdessään sosiaalityön perinteeseen, tietämättömyyteen, virheelliseen ammatilliseen tulkintaan ja eettisiin syihin. Pohjolan ym. (2014, 289) mukaan tutkimustiedon tärkeys tulisi tunnistaa sosiaalityössä, koska tutkimustiedon avulla pystytään edistämään täsmällisesti ohjautuvaa, menetelmätietoista ja vaikuttavaa sosiaalityötä. Keskustelussa tutkimustiedon nähtiin jäävän sosiaalityöntekijöiden työn ja kehittämistyön taustalle, jolloin tehtävät ratkaisut eivät välttämättä perustu tutkittuun tietoon vaan sosiaalityöntekijän muihin tiedonlajeihin. Kokonaisvaltaisen tiedon hyödyntämisen nähtiin luovan edellytyksiä rakenteellisen sosiaalityön tekemiselle.

”Entistä vahvemmin todennettu tutkimustieto sosiaalityön johtamisessa ottaa huomioon kehittämisen perustana, kun viedään asioita eteenpäin sosiaalityössä. Et sitten syntyy pitkäjänteistä jatkumoa ja mahdollisuus siihen rakenteellisen sosiaalityön tekemiseen.” H9

Pauli Juutin (2007, 176) mukaan tiedolla johtaminen kietoutuu vahvasti organisaation arvoihin, joiden tulisi tukea tiedon jakamista. Teija Karttunen ja Johanna Hietämäki (2014, 335) näkevät, että sosiaalipalveluiden säädellyt organisaatiot ja johtamisen rakenteet ovat

usein esteenä tiedon kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle. Organisaation johdon tulee luoda edellytykset tiedon käyttämiselle ja tukea työntekijöitä hyödyntämään tietoa osana käytännön työtä. Gray ym. (2013, 157) ovat analysoineet miksi sosiaalityön käytännön työssä on vaikeuksia hyödyntää tietoa kokonaisvaltaisesti. Tiedon hyödyntämisen esteenä voivat olla organisaatiokulttuuri, toimintayksiköiden riittämättömät resurssit ja työntekijöiden puutteelliset taidot sekä työntekijöiden itseohjautuvuus ja asenteet. Keskustelussa tiedolla johtamisen suurimmaksi ongelmaksi nähtiin, että se jää organisaatioissa osittaiseksi, jolloin se ei ulotu sosiaalityöntekijöiden päivittäiseen työhön. Tiedolla johtamisessa johtajan tulisi omalla toiminnallaan edistää, että kaikki tiedon lajit tulevat toiminnassa ja sosiaalityöntekijöiden työssä kattavasti hyödynnettyä. Tällä tavalla organisaatiossa ja asiakastilanteissa tehtävät päätökset ja kehittämistyö perustuvat laajaan tietopohjaan.

”Se huoli mikä on, että kyllä nyt sosiaalityön työyhteisöjä pitäisi jatkossakin pystyä johtamaan vahvemmin sosiaalityön viitekehuksesta ja tietoon perustuviin käytäntöihin. Että se saatais ihan konkreettisesti vietyä sinne käytäntöön, eikä jäis vain puheiden tasolle.” H9

Kyösti Raunion (2009, 125) mukaan sosiaalityöntekijän tulee tiedon hyödyntämisessä tunnistaa organisaatiosta, käytännöstä tai tutkimuksesta nousevat ristiriitaiset vaatimukset. Teija Karttunen ja Johanna Hietamäki (2014, 335) korostavat, että sosiaalityön opetuksen tulisi perehdyttää sosiaalityön opiskelijoita laaja-alaiseen tiedonhakuun ja tutkimustiedon käyttöön. Tällä tuetaan ammatti-identiteettiä ja tieteeseen perustuvaa ammattikäytäntöä. Keskustelussa korostettiin, että perehdyttäminen tiedon kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tulisi tapahtua jo sosiaalityöntekijöiden koulutuksessa, jolloin se ymmärrettäisiin kuuluvan olennaiseksi osaksi sosiaalityöntekijän osaamista.

”Sanoisin vielä tuosta tiedolla johtamisesta, mikä kans ois mun mielestä myös koulutushaaste, että pysyis jonkulainen käsitys ja suhde tähän yhteiskuntatieteisiin ja yhteiskuntatieteelliseen tiedonmuodostukseen. Se ois musta hirveän tärkeä ja sosiaalityöntekijälle olennaista ymmärtää, mitä on sosiaalipolitiikka tai mitä se voisi olla ja mitä olis sosiaali- ja terveystieteiden ja mitä se voisi olla.” H2

Tiedolla johtaminen sosiaalipalveluissa ei ole vain organisaation sisäistä toimintaa, koska sosiaalityössä täytyy aina huomioida sen yhteiskunnalliset sidokset ja tehtävät. Malcom Payne (2005, 298) korostaa, että sosiaalityössä ei pidä koskaan unohtaa sen roolia heikom-

massa asemassa olevien ihmisten asianajajana. Helena Helnen (2002, 29) mukaan sosiaalisten ongelmien ja syrjäytymisen katsotaan syntyvän suhteessa toisiin ihmisiin, yhteiskuntaan ja sen instituutioihin. Yhteiskunnan mekanismit tuottavat syrjäytymistä, jota tulee kyetä sosiaalityössä kyseenalaistamaan ja vastustamaan. Bob Mullalyn (2007, 249) mukaan sosiaalityössä ihmisten ongelmien ymmärtäminen ja ratkaiseminen edellyttää yksilöllisen toiminnan lisäksi rakenteellisia toimia. Yksilön kanssa tehtävällä sosiaalityöllä ei ratkaista ongelmia pitempiaikaisesti, koska siinä ensisijaisesti keskitytään yksilön muutokseen yhteiskunnallisen muutoksen sijasta. Keskusteltaessa sosiaalipalveluiden tulevaisuuden kehittämistarpeista odotettiin sosiaalipalveluiden johtajien tekevän enemmän yhteiskunnallista vaikuttamista ja toimivan näkyvämmiin sosiaalisten asioiden ja asiakkaiden asioiden asianajajana, jotta yhteiskunnalliset rakenteet muuttuisivat. Tämä edellyttää, että sosiaalityössä tuotettua tietoa nostetaan johtajien toimesta aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämän kaltaisen toiminnan nähtiin kuitenkin toteutuvan sosiaalityössä sattumanvaraisesti.

”Pitää kyllä muistaa se, että sosiaalityö ei ole pelkästään vuorovaikutustyötä. Se on yhteiskunnallisia tehtäviä, jossa yks kysymys on legitimiä syrjäytymisen. Se on sosiaalihuollon historiassa ollu aina, tämä päivä luo sen vain uudenlaisena. Kirjoitetaan uutena lakiin myös. H6

Tuo sama mekanismihan koskee yksittäistä asiakasta, mutta ikään kuin myös asiakasryhmiä tai kuntalaisryhmiä tai kunnan alueita. Et sitä samaa pohdintaahan käydään joka tasolla. Ei se ole pelkästään yksittäiseen asiakassuhteeseen liittyvä asia. Sehän on juuri se ydin, joka meillä jää tällä hetkellä tekemättä tai tehdään aika ohuesti.” H5

”Miettii näitä rakenteellisia asioita suhteessa ihmisten toimeentuloon ja selviämiseen ja suhteessa Kelan etuuksiin. Siis tätä rakenteellista vaikuttamista. Kaiken kaikkiaan, miten paljon sosiaalityöllä olis sanottavaa tähän.” H1

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2012, 32) korostavat, että tietoon perustuva johtaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, koska heidän mukaansa on useasti huomattu, että asiakkaiden odotukset ja tarpeet eivät kohtaa nykyisen palvelujärjestelmän kanssa. Jari Heinonen (2014, 59) korostaa, että tulevaisuudessa sosiaalipalvelujen vaikuttavuutta, tuloksellisuutta ja laatua tulisi arvioida enemmän käytäntötutkimuksessa syntyneen tiedon avulla. Anneli Pohjolan (2014, 31) mukaan tulevaisuudessa tutkivaa työtettä ja aktiivista tiedontuotantoa tulisi sosiaalityössä vahvistaa, koska niistä esiin tulleita tietoja tarvitaan päätöksenteon tueksi ja yhteiskunnallisen keskustelun pohjaksi.

5.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2011, 69) mukaan julkisten palveluiden johtajan olisi oltava henkilöstövoimavarojen johtaja, joka huomaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Johtajan tulee osoittaa arvostusta, tukea ja huomiota työntekijöille, jolloin kaikkien työntekijöiden tarpeet ja näkemykset tulevat paremmin kuulluksi. Organisaatioissa, joissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on heikkoa, asiantuntijat toimivat itsenäisesti ja luovat itse oman toimintakulttuurin. Johanna Lammintakasen (2014, 96) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on jäänyt sosiaalipalveluissa vähäiselle huomiolle. Keskustelussa sosiaalipalveluiden henkilöstön johtamisen nähtiin jääneen osittain sosiaalipalveluiden organisaatioissa toteutumatta, jolloin henkilöstön toimintaa ei tue ja koordinoi selkeästi kukaan. Ongelmaksi nähtiin erityisesti johtajien asennoituminen johtamiseen ja organisaation tarjoama vähäinen tuki ja resurssit johtamistehtäviin.

”Miten sosiaalityön työyhteisöjä tulisi tulevaisuudessa johtaa. Niin tekisi mieli sanoa, että a. pitäisi ainakin johtaa ja b. mielellään hyvin. Semmostakin mää oon havainnu, että ihan joissakin suurimmissa kaupungeissa, että niitä ei hirveesti johdeta.” H2

”Ehkä jotenkin silleen, että sitä sosiaalityön johtamista, sitä ei tunnisteta erillisenä osiona. Sit sitä ajatellaan, että sä olet yhtenä siinä tiimin jäsenen., Et sä oo, kun oikeasti sulla on se vastuu viedä sitä eteenpäin. Sillon se pitää huomioida ja siihen saa tukea ja koulutusta ja muutenkin.” H7

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen edistäminen on julkisen johtamisen keskiössä, koska Vuokko Niirasen ja Kaija Majoisen (2012, 82) mukaan vuoteen 2025 mennessä kuntien henkilöstöstä yli puolet jää eläkkeelle. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kokonaisvaltaista ihmisten johtamista sisältäen rekrytoinnin, perehdyttämisen, kehityskeskustelut ja osaamisen johtamisen. Keskustelussa korostettiin, että yhteiskunnallinen tilanne muuttaa asiakasongelmien ja johtamisen luonnetta. Johtamisen luonteen nähtiin muuttuvan osaksi sen vuoksi, että asiakkaiden ja henkilöstön välinen määrällinen suhde on erilainen kuin aikaisemmin. Keskustelussa sosiaalityön asiakkaiden ongelmien nähtiin tulevaisuudessa kuitenkin vaikeutuvan, joka tulee haastamaan sosiaalipalveluiden johtajan ja sosiaalityöntekijöiden osaamisen ja taidot. Tämän vuoksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen tulisi kiinnittää sosiaalipalveluissa erityistä huomiota.

”Johtamisen haasteet ollu ihan erilaiset joskus kaheksytluvulla, millon on rakennettu tätä hyvinvointiyhteiskuntaa ja aina vaan lisää virkoja perustettu, kun tullu resurssitarve tai tarve jollekki uudelle. Kun on alettu purkaa niitä rakenteita ja supistaa, niin on se johtaminen ihan toisenlaista.” H8

”Toisaalta ehkä yhä vaikeempina asiakasongelmina, jos puhutaan asiakkaista työn kohteena.” H6

Antti Syväjärven ja Hanna Vakkalan (2012, 204) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on ihmisläheistä johtamista, joka parhaimmillaan kohdistuu kokonaisvaltaisesti ihmisten työhön ja elämään. Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista sosiaalipalveluissa tulisi tukea johtamisen työvälineiden radikaalilla uudistamisella (Niiranen & Majoinen 2012, 86). Keskustelussa tuli esiin, että tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden organisaatioissa tarvitaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen muuttuminen näkyväksi ja tietoiseksi on kiinni johtajan toiminnasta ja siitä kuinka hän kykenee kehittämään organisaation toimintatapoja. Johtajan taidot eivät kuitenkaan yksistään riitä, jos organisaatiossa ei muulla tavoin tueta henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen edellyttää, että johtajalla on käytössään monipuolisia resursseja ja työvälineitä.

”Toinen ulottuvuus on sitten varmaan tää ihmissuhdejohtaminen joka näytetään henkilöstöhallintona ja se on tavallaan työyhteisön johtamista.” H6

”Tää tämmönen ihmisten johtaminen nyt nostaa päätään ja vasta aletaan ymmärtää sen merkitys. [– –] Sinne pitäis luoda tosiaan sitä asiantuntija organisaatioiden johtamista ja ihmisten johtamiselle olla tilaa. Haasteet ovat kyllä kovat sellaselle, että se ei oo vain sitä byrokraatiatyön johtamista. [– –] Ne välineet pitäis olla kuitenkin kunnossa, että ei mene se johtaminen siihen taisteluun että voi johtaa.” H3

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä, jota Leena Paasi-vaara (2012, 61) kuvaa työntekijän ja työyhteisön vastavuoroisuuteen perustuvana suhteena. Uusien vasta-alalle tulevien työntekijöiden tulisi saada tukea työyhteisöstä ja heidän täytyisi tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Myönteiset mielikuvat työyhteisöstä auttavat työntekijää sitoutumaan työhön ja organisaatioon. Työyhteisössä sisäiset motivaatiotekijät, kuten työn autonomia ja työn haasteellisuus ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä tärkeämpiä. Työhön sitoudutaan, jos se tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa itseään ja hän saa

työssään vastata omasta osuudesta. Työn tulisi olla merkityksellistä ja sopivan haasteellista suhteessa työntekijän ammattitaitoon, tällöin työntekijälle syntyy tunne hyväksynnästä ja arvostuksesta työyhteisön jäsenenä. Johanna Lammintakasen (2014, 96) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee organisaation vetovoimaisuutta, jolloin uusien työntekijöiden rekrytointi on helpompaa. Keskustelussa henkilöstövoimavarojen johtamisen toimivuuden nähtiin olevan organisaatioissa olennainen menestystekijä, jonka avulla saada rekrytoitua organisaatioon uutta henkilöstöä ja saadaan heidät sitoutumaan työyhteisöön.

”Millä houkutellaan uusia työntekijöitä ja saadaan ne pysymään, niin kyllähän tähän työyhteisöön ja sitten tähän seuraavaan, että miten näitä työprosesseja johdetaan. Ensinnäkin pitäis olla sellanen, että sä tunnet kuuluvas työyhteisöön. Siel pitäis olla semmonen, että ylipäättänsä on turvallista olla siin työyhteisössä. Siel pitää tietää, mistä saa tukea ammatillisen identiteetin rakentumiselle ja sitten ihan kaikkien taitojen ja osaamisenkin kehittymiselle.” H3

Henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyy osaksi ikäjohtamiseen. Riitta Seppänen-Järvelä (2009,32) tuo esiin, että sosiaalipalveluiden organisaatioissa on huomioitava siellä työskentelevien työntekijöiden ammattipolkujen eritahtisuus. Osa henkilöstöstä on työuran alkuvaiheessa ja osa henkilöstöstä on päättämässä työuraansa, joten ammatilliset visiot ja uratoiveet ovat todennäköisesti erilaisia. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014, 35) korostavat, että johtamisessa tulee huomioida työn kulttuurin ja arvojen muutokset. Työelämään tulevat uudet sukupolvet kaipaavat kannustukseen ja vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista. Työn tulee tarjota heille erityisiä haasteita ja osallisuuden kautta tulevaa kunnioitusta. Organisaation ja työntekijän intressin kohtaamattomuus voi aiheuttaa tilanteen, johon sopeudutaan, siihen etsitään itse muutosta tai organisaatiosta lähdetään pois (mt., 109). Johanna Lammintakanen ja Sari Rissanen (2011, 263) näkevät, että perinteinen työn eetos on työelämästä häviämässä, sen sijaan työ nähdään mahdollisuutena toteuttaa itseä. Uuden sukupolven työntekijät haluavat johtajalta läsnäoloa ja vuorovaikutusta sekä tasa-arvoista kohtelua. Keskustelussa korostettiin, että henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulisi huomioida, että iältään nuoria ja kokemattomia sosiaalityöntekijöitä ei tulisi organisaatiossa jättää ilman tukea ja huomiota. Tämän lisäksi sosiaalityössä sosiaalityöntekijöillä tulisi olla mahdollisuus toteuttaa työssä itseään, jolloin sosiaalityöntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä.

”Sitten siihen, että ooksä konkari vai ooksä noviisi, tämmösiin musta liittyy tää miten työyhteisö tulis johtaa. Nyt must tuntuu, että vähän liian yksin monesti jää ja useinkin jää. Sitähän nää nuoret ihmiset valittaa, että et jää ja äänestävät sitten jaloillaan.” H3

”Toisaalt sitten tuota, jotenkin olla sellanen menestystekijä. Et sitten saa työntekijöitä sosiaalialalle, että se oli jotenki. Siel vois tuottaa itseään.” H8

Sosiaalityön ammatti-identiteettiin ja osaamiseen kohdistuu sosiaalityössä ristiriitaisia vaatimia. Antti Syväjärven ja Jari Stenvallin (2003b, 350) tekemä tutkimus osoitti, että sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat johtajat arvioivat työntekijöiden taitoja kapea-alaisesti keskittyen substanssiosaamisen hallintaan. Johtajat eivät pitäneet henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sosiaalisia taitoja tärkeinä, joten johtajuus voi olla osittain väärin ymmärrettyä ja sisäistettyä. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014, 109) korostavat, että lähtökohtaisesti kaikki työntekijät haluavat työssään hyödyntää omaa osaamistaan. Työnkuvat ja työtehtävät pitäisi kuitenkin useassa työyhteisössä suhteuttaa paremmin työntekijän osaamiseen. Pauli Juuti ja Antti Vuorela (2002, 41) toteavat, että työntekijän osaamisen kehittäminen täytyisi alkaa työhönottotilanteessa ja päättyä työntekijän jäädessä eläkkeelle. Keskustelussa pohdittiin, että sosiaalityössä ammatti-identiteettiin ja sosiaalityöntekijän osaamiseen kohdistuvat vaatimukset voivat olla organisaatiossa epäselviä, epärealistisia ja jopa kohtuuttomia. Sosiaalipalveluiden johtajat eivät aina huomioi organisaation vastuuta perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä, vaan sosiaalityöntekijöiden oletetaan alalle tullessaan hallitsevan sosiaalityön kokonaisvaltaisesti.

”Asettaa johtajalle, tässä on tää, että millä keinoin johtaja voi tukea henkilöstön osaamista. Sitten vois aatella, että ihan yksittäistä työntekijää. Asettaa viel erilaisii vaatimuksii, kun joku aika sitten se. Mulle on ainakin epäselvää mimmosella ammatillisella identiteetillä tarttis tulla tällä hetkellä sosiaalialalle tai hyvinvointialalle töihin ja sitten millasella sieltä tullaan.” H3

”Opiskelijat valmistuu ja tulee töihin, niin ne ei osaa itsenäisesti työskennellä, että se oli jotenkin se pääsanoma. [– –] Me jotenkin ajatellaan, että tässä ihmissuhdeammattissa, että sosiaalityöntekijäkö valmistuu, senhän pitää heti pystyä ja osata tehdä kaikki. Että tämmönen vaade nousi sieltä kuntatapaamisesta ja siitä sosiaalipalvelukeskuksen esimiestenki vaateesta.” H4

Perinteisen ammatillisen koulutuksen rinnalle on tullut oppivan organisaation myötä myös uudenlaisia oppimisen tapoja. Osaamisen jakaminen ja tiedon siirtäminen vuorovaikutuksen kautta työyhteisön kesken on noussut merkittävämmäksi. (Virtanen & Stenvall 2011, 169.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintatavat ovat organisaatioissa moninaisia ja yksi osaamisen jakamisen ja edistämisen toimintatavoista on mentorointi. Mentorointi perustuu kokeneen sosiaalityöntekijän ja uuden sosiaalityöntekijän vastavuoroiseen suhteeseen. Vastavuoroinen suhde mahdollistaa onnistuessaan molempien työntekijöiden kehittymisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. (Niiranen ym. 2010, 149–150.) Mentorointia voidaan toteuttaa organisaatioissa monin eri tavoin, se voi olla säännöllisesti sovittuja yhteiskeskusteluja tai sitä voidaan käyttää ongelmallisten tilanteiden ilmetessä. Mentoroinnin tavoitteena on kasvattaa erityisesti uuden työntekijän taitoja johtajan tai kokeneemman työntekijän avustuksella. (Yukl 2002, 388.) Keskustelussa mentoroinnin nähtiin tukevan erityisesti vasta-alalle tulevia sosiaalityöntekijöitä. Mentoroinnin nähtiin auttavan sopeutumista työyhteisöön ja tukevan vasta-aloittelevan sosiaalityöntekijän perehdyttämistä ja uuden oppimista. Mentoroinnin toimintatavat eivät kuitenkaan sosiaalipalveluiden organisaatioissa ole vaikiintuneita.

”Et mää aattelin, että nytkö eläkkeelle jäänti on niin suurta ja meidän pitäis saada nuoria juur koulutettuja tällä alalla pysymään niin pitäs, tää on vanhaa mun mielest kyllä. Aina on puhuttu tästä mentoroinnista, että se olis yks, että millä tavalla ei heitetä veteen, että yritäppä uida, näille uusille.” H3

”Näyttäytykö se johtaminen, että ei niinkään välttämättä sellasena mentorointina. Tukemisena ainoastaan niissä tilanteissa, joissa se työntekijä kokee, että sillä on joku pulma, että se ei pysty päätöstä tekemään. Sillon se menee sen lähiesimiehen tykö ja se tekee sen lopullisen päätöksen. Se on aika simppeleä ja ohutta tukirakennetta, että voishan se vaatia vähän parempaakin vai miltä taholta se tuki tulee, jos se ei tuu sieltä esimiestaholta.” H4

Sosiaalijohtajat Suomessa tutkimus osoitti, että mentoroinnin käyttäminen on sosiaalipalveluiden organisaatioissa vielä vähäistä. Ainoastaan 20 % organisaatioista hyödynsi mentorointia perehdyttämisessä ja alle puolessa organisaatioista oli käytössä työntekijöiden perehdyttämisohjelma. Sosiaalipalveluiden johtajat arvioivat omassa ennustuksessaan käyttävänsä mentorointia ja perehdyttämisohjelmia tulevaisuudessa selvästi aikaisempaa enemmän. (Niiranen & Majoinen 2012, 83.) Tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden rakenteelliset muutokset ja henkilöstön vaihtuvuus nostavat mentoroinnin ja perehdyttämisohjelmat joh-

tamisen yhdeksi tärkeäksi työvälineeksi (mt., 84). Keskustelussa nähtiin, että mentorointi ei ole saavuttanut sosiaalityössä terveydenhuollon tavoin vakiintunutta ja järjestelmällistä asemaa. Terveydenhuollon puolella mentorointi aloitetaan usein järjestelmällisesti heti koulutuksesta työelämään siirryttäessä.

”Ite sitä ollaan jonku verran jälkeenpäin pohdittu ja verrattu sitten terveydenhuoltoon. Lääkärit valmistuu, nehan ei saa tehdä sitä lääkärin työtä yksin. Niillähän on aina tavallaan se vanhempi kollega tai yliopistollisesta sairaalasta tulee vaikka se yleislääketieteen proffa, joka menee sinne terveystakesukseen ja kouluttaa ja käy niitä vaikeita asioita läpi.” H4

Johtajan tulisi asettaa työntekijälle motivoivia ja mielekkäitä tavoitteita (Lammintakanen & Rissanen 2011, 263). Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohtana on, että osaaminen ja osaamistarpeet määritellään työntekijöille yksilöllisesti ja näiden pohjalta tuetaan työntekijän kehittymistä (Ollila 2006, 220). Niiranen ym. (2010, 149) mukaan johtajan tulee käydä kahdenkeskisiä keskusteluita työntekijän tehtävästä, suoriutumisesta ja kehittymisestä. Näissä keskusteluissa hahmotetaan työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja osaamisalueita sekä uraan ja työtehtäviin liittyviä toiveita. Antti Syväjärven ja Jari Stenvallin (2003a, 125) tutkimuksen mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa ei ole tehokkaasti hyödynnetty esimerkiksi kehityskeskusteluja, jotka toimivat osaamisen täsmäjohtamisena. Keskustelussa nähtiin, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on osaksi työntekijöiden osaamisen kehittämistä, mutta myös työn koordinoitua, jotta oikea osaaminen ja työtehtävät kohtaavat. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kytkeytyy olennaisena asiana johtajan taito tunnistaa työntekijöiden osaamisen taso ja taito suhteuttaa se työntekijän suorittamiin työtehtäviin. Sosiaalityössä yksittäisiä työntekijöitä ei tulisi jättää yksin ratkaisemaan asioita, joita he eivät kykene oman osaamisen avulla kokonaisvaltaisesti hahmottamaan.

”Sillai tuo on iso kysymys, että miten johtajalle turvataan ne johtamisen välineet. Ja sitten, että se osaa ja pystyy johtamaan tätä työyhteisöä ja yksittäistä työntekijää. Hoksaa, että toi osaa ton verran ja sitä ei tarvi tukea ja se pärjää näin ja toi ei taas pärjää ja kuka siitä huolehtii. Nyt se on vähän sellanen, että siellä on kaikki tasapäisesti ja kaikkien pitäis pärjätä, että tossa sulle toi piiri hoidettavaksi ja siitä se alkaa.” H3

Henkilöstövoimavarojen yksi osa-alue on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen perustuu ajatukseen, että työntekijöiden osaamisen tiedostamisen avulla pystytään asiakkaille tuottamaan paremmin kohdennettuja ja laadukkaampia palveluita. Osaamisen johtamisessa on tunnistettava käytettävissä oleva osaaminen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeet yksilö- ja työyhteisötasolla. (Fowler & Pryke 2003, 254–255.) Riitta Viitala (2002, 194) kuvailee osaamisen johtamista organisaation oppimista edistävä johtamisena, jolloin johtajan tehtävänä on näyttää osaamisen kehittämisen suunta, synnyttää organisaatioon oppimista tukeva ilmapiiri ja motivoida työntekijöitä oppimisprosesseissa. Keskustelussa henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeänä osa-alueena nähtiin osaamisen johtaminen, jonka avulla tuetaan henkilöstön osaamista ja pystytään tuottamaan ajanmukaisia ja kohdennettuja palveluita asiakkaille.

”Tuos henkilöstöjohtamisessa varmaan se osaamisen johtaminen on myös semmoinen ja se osaamisen kohdentaminen, mikä jotenki tulee korostumaan.” H8

Johanna Lammintakasen (2011, 252) mukaan organisaatioissa oleva henkilöstön osaamista koskeva tieto on usein pirstaleista, jonka vuoksi johtajan on vaikea arvioida henkilöstön osaamista. Useissa organisaatioissa osaamisen johtamisen käytännön vaihtelevat ja osaamisen kehittämiseen liittyvät menetelmät eivät ole säännöllisessä käytössä. Keskustelussa huolenaiheena tuli esiin, miten sosiaalipalveluiden johtajalle mahdollistetaan organisaatiossa sosiaalityöntekijöiden osaamisen tukeminen monimuotoisin tavoin. Sosiaalityöntekijöiden osaamista tulisi edistää organisaatiossa erilaisten työvälineiden avulla, kuten työnohjauksella ja koulutuksella. Käytännössä kuitenkin organisaation resurssit voivat olla niin vajavaiset, että johtajalla ei mahdollisuuksia käyttää tämän tapaisia keinoja sosiaalityöntekijöiden tukemiseen.

”Mää aattelen just tätä, kun on täydennyskoulutus velvotekki olemassa. Saatko sä edes johtajana ne resurssit, että sä voit miettiä, että mitä tästä työyhteisöstä puuttuu ja kellä on mitkäki eväät. Saako olla työnohjaukseen resursseja. Että ei ehkä tohon kuulu, mutta ku se lähtee melkeen jo tämmösistä asioista liikkeelle, että on ne johtamisen välineet olemassa siihen, ainakin niiden turvaaminen.” H3

Sosiaalityössä uuden oppimisen mahdollistaa myös osallistuminen kehittämistyöhön. Sosiaalityöntekijän oppimista edesauttaa erityisesti työssä toteutettava tutkiva työote. Sosiaalityön tieto ja osaaminen sekä osaamisen kehittämisen tarpeet tulevat parhaiten esiin tutkivalta työotteella, koska tutkivassa työotteessa oleellista on omasta työstä ja toiminnasta oppiminen. (Pohjola 1999, 258.) Tutkivaa työtettä toteutetaan dialogin, reflektion ja tulkinnan kautta. Tutkivassa työotteessa työtä havainnoidaan ja tarkastellaan käytännön työtä tehdessä. Havaintoja jalostetaan kehittämiseksi työntekijöiden välisessä asioita ja ilmiöitä jäsentävässä reflektioivassa vuoropuhelussa. (Vartiainen 2003, 91.) Jan Fook (1999, 199) kuvaa reflektiota sosiaalityöntekijän työkaluksi, jonka avulla kehitetään kokemuksesta nousvien tietojen kautta ammatillista käytäntöä. Kriittinen reflektio saa sosiaalityöntekijän näkemään oman työnsä uudella tavalla, mikä voi auttaa sosiaalityöntekijää kehittymään ja se voi hyödyttää koko työyhteisöä. Kriittisen reflektion onnistuessa sen avulla voidaan kehittää sosiaalityön työtapoja. Keskustelussa nähtiin, että oman työn tutkiminen ja kriittinen reflektio ovat sosiaalityössä tärkeitä työkaluja, joiden kautta voidaan arvioida omaa osaamista ja kehittää omia työtapoja. Keskustelussa kuitenkin todettiin, että sosiaalityön kiireinen arki heikentää mahdollisuuksia hyödyntää sosiaalityöntekijöitä kehittämistyössä.

”Kyllä tänä päivänä nuo työyhteisöt on niin puristuksissa. Kyllähän sieltä sosiaalityön koulutuksesta muistuu mieleen semmoinen asia, kun tutkia sitä omaa ammattikäytäntöä, työn kehittämistä, omaa osaamista niihin muutoshaasteisiin. Senhän pitäisi olla toki mahdollista tämänkin päivän työyhteisössä ja varsinkin sosiaalialan työyhteisössä. Erittäin tärkeä väline viedä sitä osaamisen kehittymistä siinä yksilötasolla, mutta myöskin suhteessa niihin työyhteisön tarpeisiin eteenpäin.” H9

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2012, 224) toteavat, että työntekijälähtöisen kehittämisen perusajatuksena on, että työntekijät ovat organisaatiossa merkittävä kehittämispotentiaali. Kehittämistyön kannalta on oleellista työntekijöiden äänen tavoittaminen ja heiltä saadun tiedon tulkitseminen (mt., 229). Hanna Heinosen (2007, 8) mukaan kehittämistä on pyritty tuomaan lähemmäs asiakasrajapintaa, koska sosiaalityöntekijöillä on ajankohtaista tietoa asiakkaista ja toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä uudistamistarpeista. Sosiaalityöntekijöillä on siis luontaisesti ideoita, näkemyksiä ja ajatuksia, miten palveluita ja organisaation toimintaa voitaisiin kehittää (mt., 191). Kehittämistyö on sosiaalityössä keskeisessä asemassa, koska kehittämistyön kautta tarkastellaan ja tutkitaan uusia ideoita sekä haetaan uudenlaisia toimintatapoja. Kehittämistoiminnan kautta sosiaaliset ilmiöt nousevat uuden-

laiseen tarkasteluun. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 3.) Kehittämistoimintaan osallistuminen tukee sosiaalityöntekijän asiantuntijuutta ja sen kautta sosiaalityöntekijät pääsevät hyödyntämään osaamistaan laaja-alaisemmin.

”Onkse johtaminen edelleenkin sellasta byrokraattista johtamista vai onkse sellasta asiantuntijaorganisaation johtamista. Ihmisillä on vastuuta ja valtaa ja sitä kautta myöskin sitten vaikuttamismahdollisuuksia, niitten omien ajatusten ja innovaatioiden kautta. Tietysti tää kiire vie innovaatiot.” H8

Juha Hämäläisen (2014, 75) mukaan suomalaisen sosiaalityön järjestelmäkeskeisyys ja vi-rastomainen toimintakulttuuri eivät tue kehittämistyötä vaan heikentävät työntekijöiden luovuutta ja kokeilevaa työtettä. Asiakastyötä tekevien sosiaalityöntekijöiden osallistumi-nen kehittämistyöhön tulisi mahdollistaa työtehtävien uudelleen jäsentämisellä (Heinonen 2007, 8). Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2012, 224) toteavat, että yliopiston penkeillä ei valmistuta valmiiksi kehittäjiksi, vaan kehittämiseen harjaannutaan työpaikoilla työn teke-misen kautta. Keskustelussa olennaisena nähtiin johtajan taito toimia innovatiivisena johta-jana, joka innostaa ja kannustaa työntekijöitä tarkastelemaan ja kehittämään omaa työtä ja osaamista.

”Meillä on paljon näitä muutoksia ja uudistuksia tulossa. Niin mä näkisin sellasen generatiivisen johtamisen hyvin tärkeänä. Mitä on se uutta luova johtaminen ja miten kannustetaan ihmisiä miettiin ja kattoon asioita uusista näkökulmista. Se on jotenkin olennaista.” H2

Sosiaalipalveluiden johtamisen kehittämistarpeena on saada henkilöstöön keskittyvä johta-misen näkökulma toimimaan käytännössä. Sosiaalityössä suurin haaste on, miten siirrytään hallitusti asioiden johtamista korostavasta johtamisesta ja henkilöstöä ja osaamisen kehit-tymistä tukevaan johtamistapaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 17.) Seija Ollilan (2006, 220) tutkimuksen mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen ja systemaattinen osaamisen edistäminen eivät ole vielä löytäneet vakiinnuttaneet paikkaansa julkisella sekto-rilla. Yhteiskunnallisten muutosten vuoksi johtamistyössä tulisi pohtia aktiivisemmin osaamisen merkitystä ja tavoitteita, koska tulevaisuudessa laadukkaita palveluita joudutaan tuottamaan vähäisemmällä resursseilla. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen tulisi olla en-tistä laaja-alaisempaa.

6 Sosiaalipalveluiden johtamisen integroituminen hyvinvointipalveluiden johtamiseen

6.1 Hybridioorganisaatioiden johtaminen ja sen erityispiirteet

Valtion aloittaman rakenteellisen uudistuksen yhteydessä sosiaalipalvelut tulevat uudistumaan ja muotoutumaan uudella tavalla, joten uudenlaisten kumppanuussuhteiden luominen on väistämätöntä (Haverinen ym. 2014, 9). Monimuotoisten organisaatioiden muodostamisen tausta-ajatuksena on uusi julkisjohtamisen oppisuunta. Uusi julkisjohtaminen on tuonut mukaan julkiseen johtamiseen hybridiajattelun ja hybridioorganisaation käsitteet. Hybridiajattelussa kannatetaan toimintojen läpinäkyvyyttä ja kritisoidaan hierarkkisesti rakentuneita organisaatioita ja toimintamalleja. Hybridiajattelun myötä monimuotoisia organisaatioita on alettu nimittämään hybridioorganisaatioiksi. (Niiranen ym. 2010, 157.) Sosiaalihuoltolaki ehdotuksessa viitataan hyvin vahvasti juuri hybridiajatteluun. Juha Hämäläinen ja Pauli Niemelä (2014, 96) toteavat sosiaalihuoltolaki ehdotusta analysoidessaan, että tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden oletetaan toteutuvan yhteistoiminnassa muiden tahojen kanssa.

Walter Kickertin (2001, 148–149) mukaan hybridioorganisaatiot toimivat julkisten ja yksityisten palveluiden rajamaastossa. Hybridioorganisaatiot tuottavat julkisia hyvinvointipalveluita monimuotoisessa organisaatiossa yhdessä yksityisen sektorin ja järjestöjen kanssa. Hybridioorganisaation rakenne eri perustu perinteiseen organisaatiomalliin. Niirasen ym. (2010, 158) mukaan hybridioorganisaatiot suomalaisessa sosiaalipalveluiden toimintaympäristössä tarkoittaa, että palvelujärjestelmät ja toiminta ovat rakentuneet hybridimäisesti. Tämä tarkoittaa, että hyvinvointipalveluissa yhdistyvät toiminnalliseksi kokonaisuudeksi palvelujärjestelmän kannalta keskeiset yhteistyökumppanit ja voimavaroja hyödynnetään joustavasti. Keskustelussa sosiaalipalveluiden nähtiin muodostuvan tulevaisuudessa monimuotoisesti. Tulevaisuuden hyvinvointipalveluiden monimuotoiset organisaatiot voidaan määritellä juuri hybridioorganisaatioiksi, joissa hyödynnetään tilaaja-tuottajamallin avulla kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin palveluita. Osa palveluista voidaan tuottaa myös markkinaperusteisesti.

”Tilaaja ottaa yhä enemmän hallintaansa palveluohjauksen ja suunnittelun. Se on minusta ihan oleellisesti erilainen elementti ko aikaisemmin ollu. Et tavallaan se maksaja sopii asiakkaan kanssa, että mitä tapahtuu ja sitten on tuottajat erikseen. Tää on mielenkiintoinen, että miten se toteutetaan suomalaisessa yhteiskunnassa, kun meillä on kuitenkin tavallaan tuottajan näkökulmasta monet markkinat aika pieniä.” H6

”Sosiaalityöntekijät voi rekrytoitua samanlaisiin firmoihin, kun nykyään lääkärit Suomessa rekrytoituu. Mä just ajattelen sitä, että varmaan siis sosiaalityön johtaminen jatkossa on myöskin sitten sitä, miten sä hyödynnät sit näitä firmoja, joissa sosiaalityöntekijät työskentelee. Kyllä kai nää rantautuu Suomeen yhtäläillä, osin jo rantautuneekin. Ihan siis tällaiset firmat, jossa pelkästään sosiaalityöntekijät työskentelee. Mä en tiä onks meillä näitä jo.” H1

Hybridiorganisaatioiden yhteistoiminnassa luodaan mahdollisuuksia uuden osaamisen ja resurssien hankkimiseen (Stenvall & Virtanen 2012, 199). Olavi Sydänmaalakan (2012, 108) mukaan suljettujen systeemien organisaatiot ovat vanhanaikaisia. Tulevaisuudessa organisaatiot perustuvat avoimeen systeemiin, jotka kykenevät itseohjautuvuuteen ja työskentely painottuu tasavertaisiin yhteistyöverkostoihin. Walter Kickert (2001, 148) korostaa, että sosiaalipalveluissa on tunnistettava ja hyväksyttävä hybridiorganisaatioiden olemassa olo, koska ajatus erillisestä julkisesta ja yksityisestä sektorista ei ole enää ajanmukainen ja toimiva. Juha Hämäläinen ja Pauli Niemelä (2014, 93) toteavat yhteistoiminnallisuuden periaatteen olevan sosiaalihuollon uusi ja keskeinen arvo. Yhteistoiminnallisuutta tarvitaan, koska asiakkaiden monimuotoiset ongelmat ulottuvat monille eri hallinnon aloille. Hybridiorganisaatioiden tarve muodostuu sen vuoksi, että asiakkaiden ongelmia ei voida välttämättä selvittää yhden asiantuntijaryhmän osaamisella tai yhden organisaation palveluilla (Niiranen 2011, 142). Haastattelussa verkostomaisen työn tarve asiakkaiden auttamisessa nousi selkeästi esiin:

”Monet ennaltaehkäisyn välineet ihan toisten toimijoiden käsissä kun sosiaalityöntekijöiden käsissä. On työvoimaviranomaisten ja työllisyyttä edistävien tahojen ja jonku ympäristösuunnittelun.” H8

Hybridiorganisaatioihin liittyvät hajautetut organisaatiot. Vuokko Niirasen (2011, 140) mukaan hyvinvointipalveluiden hybridiorganisaatiot hajauttavat sosiaalipalvelut, jolloin sosiaalipalveluista muodostuu osittain hajautettuja organisaatioita. Hajautetuissa organisaatioissa sosiaalityöntekijöiden työskentelyä ohjaavat yhteiset tavoitteet, mutta työtä tehdään

erillään toisista. Keskustelussa sosiaalityön tulevaisuuden työyhteisö nähtiin osittain juuri tällaisena hajautettuna organisaationa, koska osa sosiaalityöntekijöistä työskentelee ainoastaan verkostoissa. Selkeäpiirteisen työyhteisön sijasta työyhteisön muodostavat vaihtuvat verkostot tai eri alojen yhteistyökumppanit. Tällöin johtaminen muotoutuu selkeästi erityyppiseksi kuin aikaisemmin.

”Tääkin on ihan mielenkiintoinen sinällään, että mikä on työyhteisö, sosiaalityön työyhteisö niin jää jotenkin ite miettimään, kuvittelemaan, että mikä se olis sitten.” H3

”Nimenomaan maailma on muuttunut. On se perusyhteisö mis ollaan saman ammatinharjoittajat. Sit on monenlaista yhteisöä, missä toimitaan verkostoissa. Se voi olla, että jonku työyhteisö on tai tuota kaikkein eniten oot tekemisissä jonku muun ammattiryhmän työntekijöiden kanssa ja toimit semmoisissa verkostoissa. No, se ei sit tietenkään ole sen johtajan alaisuudessa, mutta onhan verkostojohdaminenkin osa juttu.” H8

Vuokko Niirasen (2011, 142) mukaan sosiaali- ja terveystalvet muodostuvat tulevaisuudessa hybridiorganisaatioissa monimuotoisista asiakkaiden palveluketjuista, joissa yhdistyy eri ammattilaisten osaaminen. Asiakkaiden palvelut voidaan muodostaa esimerkiksi elämäntaakarimallin mukaisesti, joissa sosiaalityön tehtävänä on tukea laaja-alaisesti asiakkaiden hyvinvointia ja elämäntaahallintaa. Verkostomaiset palveluprosessit edellyttävät johtamista ja palveluohjausta. Keskustelussa nähtiin, että tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden johtajan yksi olennaisista tehtävistä on sosiaali- ja terveystalvetaluiden yhteistoiminnan ja asiakkaiden palveluprosessien koordinoiminen.

”Ja mitä (X) tuossa aikaisemmin viittasi, niin tämä palvelukokonaisuuksien johtaminen erilaisten koordinaatiotehtävien kautta.” H9

”On sitten palvelujohtajat, joitten vastuulla on, että se prosessi toimii ja tuotetaan just sitä hyvinvointia vaikka siellä tuloksena sitten, mihin oikeesti siin perusasiat pyritään.” H8

”Parhaimmillaan se on juuri sitä, että mietitään mitkä on ne asiakkaan todelliset tarpeet, mistä hän hyötyy. Mikä on se osaaminen ja palvelu, mitä hän nyt oikeesti tarvitsee. Sehän on oikeesti sitä hyvää asiakasohjautuvuutta, että me ohjataan asiakkaat heille oikeisiin paikkoihin ja joskus on ihan hyvä, että se on joku muu kuin sosiaalityö. Hän saa sieltä paremmat itselleen sopivimmat, kun sosiaalityöstä.” H5

Hybridiorganisaatioiden erilainen organisoituminen luonnollisesti muuttaa johtamisen luonnetta. Hybridiorganisaatioiden johtaminen perustuu verkostojohtamiseen, jota ei erillaisuutensa vuoksi usein tunnisteta johtamisen erilliseksi osa-alueeksi. Verkostojohtaminen on luonteeltaan julkisen ja yksityisen johtamisen piirteiden sekoitusta, joten sitä on mahdotonta tulkita klassisten organisaatioteorioiden avulla. Verkostojohtamisessa ei toimi vahvat auktoriteetit, tiukka hierarkia tai yhden organisaation tavoitteet. Tavoitteet tulee verkostojohtamisessa ymmärtää oman työn näkökulmaa laajemmin. Verkostojohtamisen onnistuminen perustuu monentasoisen vuorovaikutuksen hallintaan. (Kickert ym. 1997, 11.) Verkostojohtaminen tarkoittaa yli tiimien menevää johtamista ja erilaisten monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa (Sydänmaanlakka 2012, 178). Sosiaalityössä verkostotyön tekeminen on ollut jo pitkään luonteenomaista, mutta verkostojohtamiseen ei ole kuitenkaan kiinnitetty tähän mennessä erityistä huomioita (Niiranen 2011, 142). Keskustelussa verkostojohtaminen näyttäytyi myös osittain tunnistamattomana johtamisen osa-alueena. Sen kuitenkin nähtiin tulevan lisääntyvän yhteistoiminnan myötä vahvemmin osaksi sosiaalipalveluiden johtamista.

”Tavallaan ajatus siitä, että mikä tarve sosiaalityön johtamiselle sitten on, kun (X) vastaavasti sano, että onko välttämättä sitä tiimiä. Nehän tekee verkostoissa ja sitä moniammatillista työtä.” H4

”Oikeestaan vois ajatella verkostojohtaminen myöskin, ku toimitaan semmoisessa monitoimijaisessa toimintaympäristössä.” H8

Verkostojohtamisen suurin haaste on siihen liittyvät monimuotoiset tavoitteet. Toiminnassa mukana olevat useat organisaatiot hajottavat johtamisen useille eri ihmisille, jolloin päätöksenteko hajautuu. (Kickert ym. 1997, 167.) Verkostojohtaminen siis hämärtää valtasuhteet ja vallankäyttäjät voi olla vuorovaikutteisen ja rinnakkaisen toiminnan vuoksi mahdotonta erotella. Valta on tällöin heijasteisen vallan lisäksi jaettu valtaa. Tämä tuo verkostojohtamiseen usein epämääräisyyttä, koska jaettu valta hämärtää vastuunkantajat. (Virtanen & Stenvall 2011, 59.) Vuokko Niirasen (2011, 137) mukaan verkostojohtamisen erityispiirre on, että valta ja johtaminen eivät ole aina yksiselitteisiä ja näkyviä, koska verkoston toiminta perustuu tasavertaisuuteen ja sitä ohjaavat ristikkäiset tavoitteet. Verkostojohtamisessa käytetään heijasteista valtaa, jolloin johtajana vaikuttaa asioihin ja työntekijöihin, jotka eivät kuulu hänen vastuualueelle tai määräysvallan piiriin. Haastattelussa pohdittiin, että verkos-

tomaisissa organisaatioissa johtaminen hajautuu useille eri johtajille ja sosiaalityöntekijän johtajana voi tällöin toimia johtaja, jolla ei ole sosiaalityön substanssiosaamista.

”Myöskin ajatella sitä sitten tosiaan, että sun johtaja on joku muuko sosiaalityöntekijä. Et tää ei oo niin yksoikoista, että vaan sosiaalityö ja sosiaalityön työ joka suuntaan, eikä varmaan sitä tässä ole kukaan ajatellutkaan.”
H1

Verkostojohtamiseen ja siihen liittyvään asiantuntijoiden johtamiseen oman sävynsä antavat verkostoissa toimivien erilaiset ammatti-identiteetit ja niihin liittyvät toimintakulttuurit. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014, 111) tuovat esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikunnilla on perinteisesti vahva ammatti-identiteetti. Ammatti-identiteetti on samanaikaisesti verkostotyössä vahvuus ja heikkous ja toisinaan suorastaan rasite. Ongelmallisinta on, jos työntekijä ei hahmota oman ammattiorientaatioon kuulumattomia asioita ja näkökulmia. Hybridioorganisaatioissa ja verkostomaisessa työssä vaaditaan taitoa katsoa yli oman perustehtävän. Oleellista on pohtia, mikä olisi asiakkaan kannalta tarpeellista. Sinkkonen ym. (2011, 112) ovat havainneet, että liian vahva tai heikko ammatti-identiteetti aiheuttavat sosiaalipalveluissa siiloutumista, jossa toimintayksiköt tai ammattiryhmät eristäytyvät tiukasti ja jäävät yhteistyösuhteiden ulkopuolelle. Siiloutuminen voi ulottua operatiiviselta tasolta myös hallintoon, jolloin asioita katsotaan vain omasta näkökulmasta. Yhteinen etu ja kokonaisuus jäävät tällöin hoitamatta. Vuokko Niiranen (2011, 132) on havainnut, että yhteistyötä vaikeuttavaa siiloutumista tapahtuu, jos työyhteisölle ei ole rakentunut sisäistä luottamusta tai työyhteisössä ei luoteta omaan osaamiseen. Tämän vuoksi ulkopuoliset verkostot koetaan työyhteisössä uhkaaviksi ja niihin osallistumista vältellään. Keskustelussa selkeästi kuvattiin, että sosiaalityön yksiköissä esiintyvää siiloutumista:

”Negaatioinahan se voi näyttäytyä niin, että ainakin oon huomannu. Sittenkö on vahva oma työyhteisö ja sosiaalityön työyhteisö ja vahva identiteetti. Saattaa olla, että ne ovat aika paljon sitten sisäänpäin, ne ei lähe mihinkään, ne toimii tiukkana tiiminä. Toisaalta siinä on minusta se toinenkin puoli, että olen nähny paljon semmosia vahvoja sosiaalityön tai aikuissosiaalityön tai ehkäpä eniten lastensuojelun tiimejä, jotka on sitten aika paljon keskenään, eivätkä oikeastaan lähe mihinkään matkaan, niillä on aika vahva se juttu.”
H4

Verkostojohtamisessa tulee huomioida, että yhteistyö ei usein rakennu itsestään. Sinkkonen ym. (2011, 118) kuvailevat työryhmän ja tiimien välistä eroa. Työryhmissä työn tulos syntyy yksilöiden työsuorituksista ja vastuu otetaan vain oman työn tuloksista. Tiimi on tietoisesti perustettu ryhmä, jota ohjaa yhteiset tavoitteet ja sillä tavoitellaan yksittäisten onnistumisten sijaan kokonaisvaltaista lopputulosta. Työryhmästä muotoutuu tiimi järjestelmällisen ryhmätyöskentelyn avulla, jolloin osapuolten välille syntyy luottamus ja yhteisöllisyys. Verkostojohtamisessa on olennaista synnyttää uudenlaista monialaista yhteisöllisyyttä ja vaalia avoimuuden ja myönteisyyden ilmapiiriä (Niiranen 2011, 135). Verkostojohtamiseen liittyy aina sisäisiä jännitteitä, jolloin johtajan tulee yhteen sovittaa ja koordinoida keskinäistä yhteistyötä (mt.,143). Verkostotyössä sosiaalityöntekijän tulee ottaa oma asiantuntijapaikkansa itse ja se vaatii vahvan ammatillisen osaamisen lisäksi itsetuntoa ja rohkeutta käydä avointa vuorovaikutusta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 93). Keskustelussa tuli selkeästi esiin, että usein tiimien toiminta jää käytännössä työryhmä toiminnaksi, jolloin toiminnassa ei välttämättä jaeta omaa osaamista muille. Tällöin asiakkaan saama tuki ja palvelu suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin toteutuu vain osittaisesti. Johtajan tehtävänä on luoda toimintaedellytykset verkostomaiselle toiminnalle ja kannustaa työntekijöitä jakamaan omaan osaamista verkostoissa.

”Jotenkin kokis, että se tiimi täytyis olla vähän erilainen, ko mones paikas tällä hetkellä on. Et nimenomaan, että se olis oikeesti tiimi, eikä semmonen, että sitä sanotaan tiimiks, mutta se ei oo tiimi, sanotaan näin.” H5

”Sitten, jos ajattelee niitä verkostoja, niilläkään ei oo mitään hyötyä, jos ne tiimit ei tuo ydinosaamistaan sinne. Jos ne on sellaista samanlaista mössöä ne verkostot, niin eihän niissä synny mitään uutta. Vaan siel jokaisen pitää siihen verkostoon tuoda oma vahva asiantuntijuus ja se ydinosaaminen. Jotta siitä tulee jotenkin sitä uutta.” H8

”Siinä mielessä, jos ajattelee sitä sosiaalityön johtamista tai sitä mitä se johtaminen tulevaisuudessa tarvii. Kyllähän niitten tiimienkin pitäis sitten avautua niille verkostoille ja ehkä muunkin tyyppiseen työskentelyyn.” H4

Verkostojohtaminen voidaan tulkita erityisesti asiantuntijoiden johtamiseksi. Asiantuntijoiden johtaminen onnistuu toimivan vuorovaikutuksen avulla. Asiantuntijoiden johtamisessa tulee ohittaa oman asiantuntijuuden rajat ja liikkua asiantuntijatietojen rajapinnoilla. (Niiranen 2011, 140.) Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisella luodaan puitteet päämääriin pää-

semiselle. Asiantuntijoiden johtamisen tavoitteena on hyödyntää täysipainoisesti organisaation asiantuntijuus ja tukea yksilöiden työtä ja kehittymistä. (Varkila, 2010, 33.) Asiantuntijoiden johtaminen on vaativaa, koska asiantuntijuuteen liittyy aina henkilökohtaista autonomiaa. Sen vuoksi asiantuntijoita pitää johtaa määräämisen sijasta hienovaraisesti. (Virtanen ym. 2007, 14.) Ammattiryhmien vahva autonomia voi estää käytäntöjen ja toimintojen uudistamista (Stenvall & Virtanen 2012, 33). Johtamisen näkökulmasta ongelmaksi on osittain muodostunut asiantuntijoiden haluttomuus tulla johdetuksi. Tämän lisäksi asiantuntijat eivät toisinaan halua tarkastella omia toimintatapoja. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 52.) Keskustelussa tuli esiin, että vahvat ammattikunnat ovat verkostomaisen johtamisen suuri haaste. Ammattikuntien itsenäinen toimintakulttuuri voi olla erittäin vahva, jolloin edes johtaja ei kykene sitä murtamaan.

”Se taas tulee siihen työntekijänkin tontille, että mitä on sitten se johdettavana oleminen tai jotaki tällästä. Varmaan vielä terveydenhuollon puolella esimerkkejä on enemmän siitä, että ei niitä niin vain johdeta niitä asiantuntijayhteisöjä yhtään mihinkään. Jos siellä on semmonen kulttuuri päässyt pesiytymään, että me itse määritellään, mitä me tehdään, milloinka ja kenenkä kanssa. Niin kyllä se semmosenki johtaminen on haaste.” H2

Verkostomainen johtaminen ja työskentely edellyttävät organisaatiokulttuurin muutoksen lisäksi erityisesti ammattikuntien ajattelutapojen muutosta. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014, 49) näkevät, että johtamisen ja yhteistyön onnistumisen esteenä voivat olla sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvät vahvat sektoriorientoituneet ammattikunnat. Julkisen sektorin työntekijöistä valta-osa on korkeasti koulutettuja. Ongelmaksi tämä muodostuu, jos asiat nähdään kapea-alaisesti oman ammattikunnan osaamisen lähtökohdista. Vahvojen ammattikuntien välille muodostuu herkästi myös reviiriristiriitoja ja keskinäisen arvotuksen puutetta, jotka voivat olla yhteistyön esteenä ja jopa halvaannuttaa toimijoiden välisen yhteistyön (Stenvall & Virtanen 2012, 33). Keskustelussa korostettiin, että moniammatilliseen yhteistyöhön tulisi orientoitua jo sosiaalityön koulutuksessa tekemällä yhteistyötä muiden tiedekuntien opiskelijoiden kanssa. Yhteisöoppimisessa hälvennettäisiin vahvoja sektorien välisiä rajoja ja toisaalta myös kirkastettaisiin omaa asiantuntija roolia. Käytännössä tämän kaltainen opetus on kuitenkin jäänyt sosiaalityössä toistaiseksi kokeiluluontoiseksi ja vaikiintuneita käytäntöjä ei ole luotu.

”Jos ajattelee koulutuksen näkökulmasta niin, pitäis pystyy siinäkin vaiheessa jo miettimään sitä, että mitä ne ovat ne työryhmät, mitä ammattikuntia siellä on ja vähän miettimään sitä. Mitä se työskentely sitten on moniammatillisessa työryhmässä ja mitä on moniammatillisen työryhmän johtaminen. [– –] Ainakin se, mitä mä seuraan nyt niin, laitoksella on aika lailla edelleen vähän ulkopuolelta syötettyjä projekteja. Pikkusen otetaan yhteyttä psykologiaan ja muihin tämmösiin lähilaitoksiin tai ehkä yhteiskuntapolitiikan laitokseen, mutta se on jo aika radikaalia. Että se on pikkusen, jotenkin tuntuu, että siinä olis vähän laajentamisen varaa. [– –] Opetuksessa se on mun mielest hirveen haastavaa, että tehtäis käytännönharjoitteluja yhdessä, ryhmissä ja tämmösiä. Mutta tutkimus kyllä käy.” H1

Verkostojen johtamisen rinnalla voidaan puhua myös asiakkuuksien johtamisesta. Asiakkuuksien johtaminen voidaan ajatella organisaatiossa jaetuksi johtajuudeksi. Johtaja luo asiakkuuksien johtamiselle perusteet, mutta asiakkuutta verkostoissa johtaa asiakkuudesta vastaava työntekijä, esimerkiksi sosiaalityöntekijä. Asiakkuuksien johtaminen vaatii sosiaalipalveluissa epätavanomaista ajattelua, tapaa nähdä asiakkaiden tarpeet laaja-alaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon raja-aidat ylittävinä kysymyksinä. Tämä edellyttää, että asiakkaan asiakkuusprosessi on tarkoin hahmotettu ja siinä huomioidaan myös eri organisaatioiden työprosessit. (Stenvall & Virtanen 2012, 36.) Verkostotyön ja siihen kuuluvan jaetun johtajuuden myötä sosiaalityöntekijän työkuva muodostuu asiakkuuksien johtamisen kautta erilaisia taitoja vaativaksi. Sosiaalityöntekijältä edellytetään kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaiden tilanteista ja kykyä toimia verkostoissa itsenäisesti. Asiakkuuksien johtaminen edellyttää sosiaalityöntekijältä johtamisen taitoja ja erityisesti itsensä johtamisen taitoja.

”Tässä on aika paljon puhuttu vaan, että sosiaalityöntekijä johtaa sosiaalityötä. Aika paljonhan siis, mä ainakin ajattelen, että sosiaalityöntekijän pitäis pystyä johtamaan paljon laajempia asioita kun sosiaalityötä. Jos ajatellaan sitä, mitä asiakas saa, sehän on paljon isompia asioita. Siis se moniammatillinen työ.” H1

”Sitten niin kovasti puhutaan sosiaalityön roolista nyt entistä enemmän asiakasprosessin johtajana. Tai kun meet pätevänä työntekijänä jonnekin kuntaa, kylläpä sie siellä jonkunlaisen johtajan roolin saat.” H7

”Eikä ole varaa edes palkata niin paljon sosiaalityöntekijöitä niin sanottuihin vanhanaikaisiin tehtäviin. Niin kyllähän ne tulee, mitä suuremmissa määrin tiimien vetäjiä ja moniammatillisessa tiimissä huolehtimaan joitinkin asioiden edistämisestä.” H2

Adams ym. (2002, 335) ovat pohtineet sosiaalityön tulevaisuutta ja miten sosiaalityö asemoituu sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyessä kokonaisuudeksi. Sosiaalityö voi menettää asemansa tai saada uudenlaisen ulottuvuuden. Sosiaalityön lähempi suhde terveydenhuoltoon tarjoaa laaja-alaisemman osaamisen ja näkemysten vaihto on helpompaa. Sosiaalityön sosiaalisen asiantuntijuutta voidaan hyödyntää asiakkaiden terveydenhoidossa. Sosiaalityön asiantuntijuus ja asiakkaiden sosiaaliset tarpeet voivat jäädä kuitenkin lääketieteellisen ajattelumallin taustalle, jolloin sosiaalityön asema heikkenee. Sosiaalityöntekijöiden tulee itse pitää kiinni omasta osaamisesta ja ottaa itse haltuun uusi rooli ja asema. Anneli Pohjolan (2014, 32) mukaan sosiaalityön tulee ottaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksessa vastuullisempi rooli, koska sosiaaliset tekijät ovat asiakkaiden elämässä oleellisia terveyden taustavaikuttajia. Keskustelussa korostettiin, että johtajien ja sosiaalityöntekijöiden täytyy itse ensin ymmärtää oman ydinasantuntijuutensa, jotta he voivat toimia monitoimijaisessa joukossa tasavertaisena asiantuntijana muiden rinnalla.

”Joskus ajattelee, että meillä on sellanen ajatus, että sosiaalityö on se kaikenmaailman osaja, joka ottaa vastaan ihan kaiken. Oli mitä tahansa asiaa niin kyllähän sosiaalityö sen hoitaa, kun se on ydinasantuntijuutta, että pystyy määrittelemään, mikä on se, mikä tähän profession kuuluu. Tietää, että jos se ei nyt tähän kuulu niin mihin se kuuluu. Tää on nyt se juttu, tää musta ihan ydinjuttu.” H5

Hybridiorganisaatioiden johtaminen ei ole yksinkertaista, koska siihen liittyvät eri organisaatiot ja monimuotoiset verkostot muodostavat monitulkintaisen systeemin, jonka toimintaa on johtajien vaikea tunnistaa ja hallita (Stenvall & Virtanen 2012, 204). Hybridiorganisaatioiden johtaminen soveltuu huonosti yhteen byrokraattisen organisaatiomallin kanssa. Verkostomaisia organisaatioita ei voida johtaa perinteisen hierarkiamallin mukaisesti, koska verkostojen toiminta ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Toiminnalle on leimallista itseohjautuvuus, joka ei toimi tiukasti hierarkiaan perustuvassa ympäristössä. (Sydänmaanlakka 2012, 81.) Tulevaisuudessa sosiaalipalveluihin kiinnittyvä monialaisuus ja moniammatillisuus tulee olemaan samanaikaisesti johtamisen haaste ja voimavara (Niiranen 2011, 137). Hybridiorganisaatioiden johtamiseen liittyvä verkostoitumisen vaade voi erottaa johtajan toimimaan organisaation ulkopuolelle, jolloin organisaation muut johtamisen tehtävät voivat jäädä hoitamatta (Lammintakanen & Rissanen 2011, 266).

6.2 Sosiaalityön professiota edustavien johtajien asema hyvinvointipalveluissa

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen myötä eivät muutu pelkästään tuottamisen tavat, vaan myös käytettävät käsitteet. Teppo Krögerin (2014, 41) mukaan käsitteiden vetovoimaisuus uudella aikakaudella usein heikkenee ja kunkin aikakauden on luotava omat käsitteet. Sari Rissasen ja Johanna Lamintakasen (2011, 24) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen yhteydessä on käytetty käsitettä hyvinvointipalvelut, joka voidaan tulkita sosiaali- ja terveyspalveluiden kattokäsitteeksi. Hyvinvointipalvelut sisältävät monimuotoisia palveluita, joita voi tuottaa julkisen sektorin rinnalla muutkin tahot. Juha Hämäläinen ja Pauli Niemelä (2014, 96) määrittelevät, että sosiaalihuolto on tulevaisuudessa hyvinvointivaltion hyvinvointipolitiikan instituutio ja instrumentti, joka organisoii hyvinvointihallinnon avulla hyvinvointipalveluita kansalaisille.

Tulevaisuudessa organisaatioiden rakenteelliset muutokset luovat myös johtamisen sisällöt ja johtamisosaamisen vaatimukset uudenlaisena, joten myös johtamisen käsitteet uudistuvat. Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen (2012, 124) ennustuksen mukaan monimuotoisia organisaatiomalleja käyttöön otettaessa sosiaalipalveluiden johtaminen todennäköisesti integroituu hyvinvointipalveluiden johtamisen kokonaisuuteen, jolloin johtaminen ei selkeästi enää määrity sosiaalityön lähtökohdista käsin. Hyvinvointipalveluiden johtamisosaamisessa korostuu korkeatasoinen koulutus, monipuolinen johtamiskokemus- ja osaaminen, erityisesti verkostojohtamisen taidot ja laaja-alainen ymmärrys toimintaympäristöstä. Keskustelussa tulevaisuuden visio nähtiin samansuuntaisena. Sosiaalipalveluiden johtamisen nähtiin liittyvän osaksi hyvinvointipalveluiden johtamisen kokonaisuutta:

”Mä näkisin, että sellanen vahvistuva suuntaus löytyy myöskin siinä, että sosiaalityö sen johtaminen nähdään entistä vahvemmin osana hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuutta.” H9

Sakari Möttönen ja Pekka Kettunen (2014, 113) luovat sosiaalipalveluiden tulevaisuudenkuvaa ja vertaavat rakenneuudistuksen jälkeistä organisaatiomallia jo joissakin kaupungeissa käyttöönotettuihin ikäkausi- ja elämäntarimalleihin. Niissä lasten ja nuorten ja aikuisten sekä vanhusten asiat ovat jakautuneet kuntien hallinnossa omien lautakuntien alaisuuteen. Tämän vuoksi sosiaaliset asiat hajautuvat eri prosessien, lautakuntien ja monien johta-

jien alaisuuteen. Tämän kaltaisen kehityksen seurauksena sosiaalipalveluista vastaavat johtajat voivat tulevaisuudessa kadota kokonaan. Keskustelun taustalla oli tunnistettavissa samansisältöisiä pohdintoja ja ne nähtiin osittain sosiaalipalveluiden johtamiseen kohdistuvina uhkakuvina. Sosiaalipalveluiden johtamisen integroituminen hyvinvointipalveluiden johtamiseksi tai kunnan kokonaisuuteen voi jättää sosiaalityön erityispiirteet johtamisen keskiöstä, koska sosiaalipalveluiden johtaminen toimialana ja työprosessien johtaminen etäännyvät toisistaan.

”Mun mielestä on vaarana sitten, jos ajattelee miten sosiaalityön johtaminen jäsentyy johtamistehtävänä tulevaisuudessa, siis onhan se vaara, että sosiaalityön johtaminen ulkoistuu siitä sosiaalityöstä. Sosiaalityö on yks ammattiryhmä siinä, jota johdetaan tässä kunnan kokonaisuudessa, kuin mitä tahansa siellä. H7

Onko se välttämättä vaara? H6

Ei se välttämättä, no ei vaara oo, mut se ois ehkä yks näkymä. Sillon se johdetaan siihen samaan. Se erottuu, sit tietenki, miten sitä sosiaalityötä johdetaan semmosena yhtenä toimialana. Sitten taas, miten siellä sosiaalityön sisällä johdetaan niitä oman työn prosesseja.” H7

Sakari Möttönen ja Pekka Kettunen (2014, 123) ovat huolissaan, että rakenneuudistuksen tuomien muutosten jälkeen sosiaaliset asiat voivat jäädä vähäiselle huomiolle. Tämän vuoksi sosiaalityön ammattilaisten tulisi asemoida paikkansa uudelleen ja puolustaa omaa asemaansa ja merkitystään yhteiskunnassa vahvemmin. Muutoin voidaan ajautua tulevaisuudessa tilanteeseen, että perinteisiä sosiaalipolitiikan ja sosiaalihuollon kysymyksiä ratkaisevat muut toimintasektorit, jolloin sosiaaliset arvot voivat hämärtyä. Haverinen ym. (2014, 11–12) ovat tehneet rakenneuudistuksen yhteydessä käytävästä keskustelusta samansuuntaisia huomioita. Suunnittelussa sosiaaliset kysymykset ovat jääneet talouden ja terveydenhuollon varjoon, joka on jo aiheuttanut huolta sosiaalityön käytännön ja tutkimuksen piirissä. Haastattelussa korostettiin, että tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden johtamisen etäännyminen sosiaalityöstä edellyttää sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden selkeämpää määrittelyä ja oman ydinosan tunnistamista. Tulevaisuudessa johtaminen voi irtaantua sosiaalityön substanssista ja ei samalla tavoin ole tukemassa ja luomassa sosiaalityön asiantuntijuutta kuin aikaisemmin.

”Onhan sitä nähtävissä, että sitä sosiaalityötä johdetaan, sit siellä tuotannonpuolelta. Tai sitten, jos ei ole tilaajatuottajamallia, niin se on yksi. Se ei oo välttämättä enää mikään toimiala. Se on yks osa sitä jotain laajaa, esimerkiksi lasten ja nuorten lautakunnan alaista toimintaa ja silloin tosiaan sen oman ytimen kirkastaminen on entistä tärkeämpää. Tämmösessä missä on jo monta sektoria yhdistetty yhdeksi.” H3

Suomessa rakenteellisista uudistuksista on kokemusta 1990-luvun taloudellisen laman ajalta. Kuntien hallintoa uudistettiin, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita integroitiin erityisesti hallinnollisesti ja sisällöllisesti. Silloisen uudistuksen ansiosta sosiaalityön asiantuntijuus sai vahvemman aseman terveydenhuollossa ja yhteistyö on vuosien kuluessa edistynyt. Sosiaalipalveluiden johtajien asema kunnan kokonaistoiminnassa kuitenkin heikkeni. Uudistuksen yhteydessä sosiaalityön koulutuksen saaneet johtajat vähenivät, koska johtajiksi valittiin ensisijaisesti lääkäreitä ja taloushallinnon osaajia. Tämän vuoksi sosiaalisiin kysymyksiin perehtyneet johtajat vähenivät kuntien johtoryhmissä. (Möttönen & Kettunen 2014, 112–113.) Haastattelussa tuli esiin, että nykyisten sosiaalijohtajien tehtäväkuva voi tulevaisuudessa kaventua, jolloin heidän mahdollisuutensa vaikuttaa kunnalliseen päätöksentekoon ja palveluiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen heikkenevät. Tämän yhteyden katoaminen voi tarkoittaa, että yhä useammin ratkaisuja sosiaalisiin ongelmiin joudutaan hakemaan ainoastaan työyhteisötasolla ja sosiaalisen asiantuntijuus jää laajemmilla yhteiskunnallisilla areenoilla hyödyntämättä.

”Meillä on ollu aika, jos kuntatasolla mieltii ainakin oman työhistorian alkupuolella niin meillähän sosiaalijohtajat oli aika vahvassa roolissa kunnassa niitä palveluita rakentamassa ja laajalta osin toteuttamassa koko sitä palvelukokonaisuutta. Ne oli suurin osa sosiaalityöntekijä koulutuksella varmasti tai en tiedä mikä koulutustausta, mutta suurimmalla osalla varmaan kuitenkin. Se orientaatio oli hirveen vahva koko palvelujärjestelmässä. Nyt se näyttäs, on sieltä pikkuhiljaa katoamassa ja sitten se jää, sitten tää sosiaalityön johtaminen jää tähän sosiaalityön kokonaisuuteen.” H7

Vuokko Niiranen ja Markku Hänninen (2012, 125) ovat pohtineet, millä organisaatiotasolla sosiaalijohtajat tulevaisuudessa toimivat, koska johtaminen hybridimäisissä organisaatioissa tulee olemaan erilaista. Tämän vuoksi on todennäköistä, että hyvinvointipalveluiden kokonaisuudessa sosiaalialan johtamisessa ei ole enää tunnistettavissa yhdenlaista johtajatyyppeä, vaan monia erilaisia. Tulevaisuudessa hybridimäisten organisaatioiden muodostuminen voi muuttaa johtamista siten, että substanssiosaamisen hallinta erottuu vahvasti enää

lähellä asiakasrajapintaa työskentelevillä johtajilla (mt.,126). Johanna Lammintakanen ja Sari Rissanen (2011, 266) määrittelevät koteloituneeksi ja sisäänpäin kääntyväksi johtamiseksi sellaisen johtamisen, joka keskittyy ainoastaan organisaation sisäisiin prosesseihin. Keskustelussa sosiaalipalveluiden johtajien nähtiin tulevaisuudessa asemoituvan vahvimmin operatiivisen ja tiimien johtamisen tasolle. Tällöin erityisesti strateginen johtaminen eriytyy sosiaalityön tehtäväkentästä kauemmas, jolloin yhteys työntekijä- ja asiakasrajapintaan voi ylemmillä johtotasoilla heiketä.

”Käykö siinä kuitenkin loppujen lopuksi niin, että ite se sosiaalityön johtaminen on aika kapea-alaista ja pientä siellä pienessä, kuitenkin aika pienissä työyhteisöissä ja pienessä tiimissä. Sitten se laajempi sosiaalialan ja terveyspuolen johtaminen irtaantuu aika kokonaan siitä sosiaalityöstä. Minä nään sen, ehkä se tulevaisuus voi näkyä aika kapea-alaisena, jos puhutaan sosiaalityön johtamisesta.” H4

Viitanen ym. (2007, 14–15) mukaan profession perustuvan johtamisen vahvuus on tiedollinen asiantuntijuus. Usein on kuitenkin todettu, että omaa ammattialaa edustavilla johtajilla on rooliristiriitoja ja johtamisongelmia, koska he joutuvat kokoaikaisesti tasapainoilemaan erilaisten vaatimusten välimaastossa. Yleinen vaatimus johtamiselle on, että organisaatiossa johtajan tulisi kyetä toimimaan työyhteisön johtajana, eikä oman ammattialansa edunvalvojana. Profession perustuva johtaminen vahvistaa ja tukee organisaatiossa etenkin ammattikuntakohtaista ajattelua (Lammintakanen & Rissanen, 2011, 266). Petri Virtasen ja Jari Stenvall (2011, 243) toteavat professiojohtajien aseman perustuvan pitkä-aikaiseen julkisen sektorin perinteeseen. Julkisella sektorilla johtajan tehtävä on ollut palkinto pitkästä urasta ja työnantajauskollisuudesta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on erityisesti arvostettu substanssiosaamista ja johtamisosaaminen on ollut johtajien rekrytoinnissa toissijaista. Tämän kaltainen perinne on kuitenkin pikkuhiljaa väistymässä, koska on alettu ymmärtämään johtamisosaamisen ja pitkän työhistorian eroavaisuudet. Tämän vuoksi substanssiosaamisen korostaminen ja ihannoiminen eivät enää niin vahvasti ohjaa johtajien rekrytointia. Keskustelussa todettiin, että tulevaisuudessa johtamisosaamisen vaatimukset hyvinvointipalveluissa todennäköisesti muotoutuvat erilaisiksi, jolloin johtajien rekrytoinnin perusteet todennäköisesti muuttuvat.

”Siellähän on hyväksi havaittuja tyyppisiä tai muuten ansioituneita lääkäreitä, jotka on sen turvin kivunneet johtajiksi tai määrätty tai aika paljon keskustellaan terveydenhuollon puolella. Täällä meidän puolella, ei tällästä nyt ehkä näin suoraviivaisesti voi sanoa, mutta mimmosia edellytyksiä me ollaan laitettu johtajille tai vaadittu niiltä, niin on varmaan erilaiset nyt kun tulevaisuudessa.” H3

Keskustelussa sosiaalipalveluiden johtamisen substanssiosaamisen tarpeesta esiintyi vastakkaisia näkemyksiä. Julkisen sektorin johtaminen on jo nyt tullut osittain ammattimaisemmaksi. Ylimmän johdon lisäksi ammattimaista johtamista on kaivattu myös keskijohtoon ja lähijohtoon. (Virtanen & Stenvall 2014, 53.) Johanna Lammintakanen ja Sari Rissanen (2011, 266) ovat luoneet mielikuvia sosiaali- ja terveysjohtamisen tulevaisuudesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen yhteydessä voi käydä niin, että johtaminen ammattimaistuu kokonaisuudessaan. Tällöin sosiaali- ja terveydenhuollon substanssiosaaminen johtotasolla jää hyvin vähäiseksi. Keskustelussa huolenaiheena nousi esiin, että sosiaalityön johtajina voivat tulevaisuudessa toimia johtajat, joilla ei ole sosiaalityön substanssiosaamista. Substanssiosaamiselle nähtiin tulevaisuudessa tarvetta operatiiviselta tasolta keskijohtoon saakka.

”Jääkö sosiaalityön johtamiselle muuta paikkaa, kun ihan siihen lähiesimiestyöhön. Sitä mieltii tässä, että mihin sitten karkaa tälläinen, just tosiaan tälläessä monitoimijaisessa joukossa jo se, että onko siellä enää sitä sosiaalityön johtamisen substanssiosaamista. Niin se pitää olla siinä lähellä. Jos on olemassa vielä tällästä keskijohdosta niin ainakin sitten siinä vahvasti.” H3

Lammintakanen ja Rissanen (2011, 266) luoman toisen uhkaskenaarion mukaan johtajat voivat omata substanssiosaamista, mutta johtaminen ja johtajalle asetut muut tehtävät sekoittuvat kokonaisuudeksi, jolloin itse johtaminen jää vähäiseksi. Vuokko Niiranen (2012, 41) näkee, että substanssiosaamiseen perustuva johtaminen ei ole ollut ongelmatonta, joten tämän vuoksi ammattimaisen johtamisen piirteitä on myös sosiaalipalveluissa kaivattu. Profession liiallinen ohjaus on voinut jättää johtamistyön organisaatioissa näkymättömäksi erityisesti henkilöstöjohtamisen osalta. Substanssiosaamisellakin on kuitenkin oma merkitys johtamisessa, koska sen puuttuminen voi näkyä organisaatiossa yleisjohtajuutena. Keskustelussa johtamisen substanssiosaamisen tarve myös kyseenalaistettiin. Tämän pohdinnan taustalla on luultavasti ajatus sosiaalityön operatiivisen ja henkilöstön johtamisen osittaisesta näkymättömyydestä ja toimimattomuudesta, josta tutkimuksessa on tullut jo aikai-

semmin viitteitä. Substanssiosaamisen puuttuminen johtamisessa kuitenkin kohdistaa sosiaalityön professioon erilaisia vaatimuksia, jotta sosiaalityöntekijät voivat edelleen toimia vahvasti oman ammattialansa asiantuntijoina.

”Miten sosiaalityön työprosesseja tulisi tulevaisuudessa johtaa? Mua just tuo vähän mietityttää siinä, että sen on mielenkiintoinen kysymys. Pitäskö niitä johtaa sosiaalityön osaamisella vai ei pitäis. Niin ei siihen ole helppo ottaa. En tiedä sitten, onko se aina huonokaan, että joku tois vähän toisesta näkökulmasta johtamisnäkökulmaa. Se vaatis sit mun mielestä vahvan ja sanotaan nyt, että vahvemman kuin sosiaalityössä perinteisesti on niin tämmösen oman profession, itsetuntemuksen ja semmosen. Voi myös olla jonku toisen johdettavana ja pitää siitä huolimatta kiinni siitä omasta ammatti identiteetistä ja tekemisestä.” H7

Vuokko Niiranen ja Kaija Majoinen (2012, 87) näkevät, että johtamistyö on sosiaalityössä yksi siihen kuuluvista urapoluista, joka voi johtaa sosiaalityön asiantuntijasta sosiaalityön asiantuntijoiden johtajaksi ja tulevaisuudessa myös monialaisemman ammattikunnan johtajaksi. Tämän kaltainen ammatillinen muutos ja uudenlaisen roolin omaksuminen vaatii oman aseman ja asenteiden pohtimasta. Johtamisroolin kokonaisvaltainen omaksuminen tarkoittaa, että johtajan on osittain luovuttava omasta ammatillisesta asiantuntijuudesta. Keskustelussa sosiaalityöntekijöiden omien asenteiden ja vähättelevän suhtautumisen omaan ammattitaitoon nähtiin olevan yksi este johtamisuralle hakeutumisessa. Sosiaalityöntekijöiden ja erityisesti johtamisuralle hakeutuvien tulisi olla rohkeampia ja heidän tulisi hallita vaativia vuorovaikutustilanteita ja mediavaikuttamisen taitoja sekä itsensä johtamisen taitoja.

”Mut, että jotenki sosiaalityöntekijöillä on ollu iät ja ajat vähän sitä, että me ollaan sosiaalityöntekijöitä ja ei me nyt johtajia ja me vierast, ei me tiedetä taloudesta mitään ja eikä me ymmärretä, ei me halutakkaan ymmärtää.” H1

”Ei oltais ihan semmosia lampaita ja tapettiin katovia. Vaan olis jopa omia ajatuksia, joita rohkenis tuoda ja että se väittelyn kulttuuri ja oman näkemys ja argumentoinnin puolustaminen. [– –] Se oikeesti se työ, mitä tehdään, se vaatii aika paljon rohkeutta ja esiintymistä, suhdetta mediaan ja monenlaista sellaista asiaa, jotka liittyy kyllä johtamiseen, mutta myös olenaisesti itsensä johtamiseen.” H2

Johtamisosaamiselle asetetaan hyvinvointipalveluissa erilaisia toiveita ja vaatimuksia. Johtaminen on kuitenkin yksi ammatti, jonka voi oppia ja siinä on mahdollisuudet kehittyä. Johtaminen edellyttää jatkuvaa työssä oppimista ja oman ammattitaidon kehittämistä. Johtajalta vaaditaan sopivaa asennetta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Keskeistä on kuitenkin oma motivaatio johtajana toimimiseen ja johtamiskoulutus, jonka kautta syntyy teoreettinen ymmärrys johtamisen taustamekanismeista. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 267.) Keskustelussa nähtiin, että sosiaalityön professiota edustavien johtajien asenne johtamiseen näkyy toisinaan työssä oman aseman mitätöimisenä ja siten myös johtamisen osittaisena laiminlyöntinä. Johtaminen vaatii onnistuakseen henkilökohtaisia taitoja, mutta erityisesti asennetta, motivaatiota ja halua itsensä ja johtamisosaamisen kehittämiseen.

”Se asenne ja se motivaatio siihen johtamiseen. Ei tavallaan vain ajaudu, että et nytkö oot vastaava niin siun nyt pittää ja pitäähän mun täs nyt pittää. Et sitä myös haluttais ja otettais semmonen tehtävä, joka on tosi tärkeä.” H8

”Kyllä asenteet kouluttautumiseen on huomattavan erilaiset terveydenhuollon puolella ja sosiaalitoimessa. Mä oon pystyny kahella paikkakunnalla seuraamaan aika isojen organisaatioitten toimintaa niin toisessa edellytetään, että johtoryhmässä osallistutaan kansainväliseen johtamiskoulutukseen, josta iso osa tehdään ulkomailla tai tehdään väitöskirjaa omaan työhön liittyvistä kysymyksistä ja siihen luodaan edellytykset. Mä oon henkilökohtaisesti esimerkiksi tarjonnu rahoitusta yhdelle johtajalle eräässä kaupungissa niin sano, ettei jouda on niin paljon töitä. Eli tavallaan ei lähde tietosesti kehittää itseänsä.” H6

Sosiaalityöntekijän peruskoulutus kuitenkin osittain tukee johtamistaitoja ja erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamista. Tutkimuksessa tuli aiemmin esiin näkökulma sosiaalipalveluiden henkilöstövoimavarojen johtamisen tarpeista, joita tarvitaan hyvinvointipalveluiden johtamisessa. Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala (2012, 212) kuvailevat henkilöstövoimavarojen johtamisen olevan luonteeltaan psykososiaalista työtä. Määritelmän taustalla on ajatus, että työntekijöiden elämäntilanteet ja työsidonnaiset asiat ovat läsnä kokonaisvaltaisesti työyhteisön arjessa. Ihmisten työn ulkopuoliset asiat eivät ole erotettavissa työntekijän kokemusmaailmassa erilliseksi osaksi, joten ne näyttäytyvät eri tavoin myös työelämässä. Keskustelussa korostettiin, että sosiaalityön peruskoulutuksen kautta syntyy luonnostaan myös henkilöstövoimavarojen johtamisessa tarvittavaa osaamista. Monipuolisen johtamisosaamisen rakentumiseksi sosiaalityöntekijöiden tulisi kuitenkin saada muun sisältöistä johtamiskoulutusta.

”Sehän tosiaan, että kyllä sosiaalityöntekijä, meidäthän on koulutettu siihen ihmisten ymmärtämiseen ja varsinkin ongelmien ymmärtämiseen, että se on aika suuri vahvuus, mutta sitten se klikkaa vähän muualta.” H3

”Kyllähän sosiaalityöntekijän koulutus johtamiskoulutus pohjana on erittäin hyvä, että miksi sitä hyödynnetä. Mun mielest, se on ihan. Siis muille johtajillehan järjestetään täydennyskoulutuksena sellasta koulutusta, joka on sosiaalityöntekijän peruskoulutusta. Siis sosiaalityöntekijän täydennyskoulutuksena vois sitten olla pikkusen johtamiskoulutusta tai osa peruskoulutusta.” H1

Johanna Lammintakanen ja Sari Rissanen (2011, 268) näkevät johtamisen sosiaalityön substanssiosaamisen katoamiseen aikaisemmin esiin tulleiden asioiden lisäksi myös muita syitä. Heidän arvionsa mukaan johtamisura ja johtamisopinnot eivät välttämättä kiinnosta uutta työmarkkinoille tullutta tai tulevaa sukupolvea. Sosiaalityön substanssiosaamisen hallitsevien johtajien rekrytointi voi olla tulevaisuudessa sen vuoksi suuri haaste. Tähänkään saakka johtamisuralle hakeutuminen ei ole ollut sosiaalityössä kovin tietoista, vaan sinne on ajauduttu organisaatiossa eri sattumien kautta tai se on saatu palkintona pitkästä työurasta (mt.,269). Keskustelussa ongelmaksi nähtiin sosiaalityön koulutuksen tarjoamat vähäiset johtamisopinnot. Tukea ja innostusta sekä tarvittavat pohjatiedot johtamistehtäviin täytyisi luoda sosiaalityön koulutuksen kautta.

”Ite mieltii, kans sitä, että en oo ihan hetkeen sosiaalityöntekijän koulutuksessa ollu, että paljonko siellä mahtaa sitä johtamisnäkökulmaa olla. [– –] Mietin sitä, että se varmaan liittyy tohon seki, et tavallaan pitäis tunnistaa se johtaminen siellä sosiaalityössä, et jo siinä koulutuksessa tunnistaa ja ottaa omana asiana esille.” H7

Uudistuva sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmä tulee tarjoamaan sosiaalityöntekijöille monipuolisia johtamistehtäviä ja siten myös erilaisia uramahdollisuuksia (Lammintakanen & Rissanen 2011, 269). Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala (2012, 291) korostavat, että tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti vuorovaikutustaitoisia johtajia, jotka kunnioittavat työntekijöitä ja herättävät luottamusta. Sosiaalityöntekijöiden yksi ydiosaamisen alueista on vuorovaikutustaidot ja kyky ymmärtää ihmisten elämän moninaisuutta, joten lähtökohdat johtamiseen ovat hyvät. Viitanen ym. (2007, 45) korostavat kuitenkin, että erilaisten johtamisen taitojen painottuessa pelkkä substanssiosaaminen ei ole tulevaisuudessa riittävä, vaan johtamisen tueksi tarvitaan myös muun kaltaista osaamista.

7 Pohdinta

Pro gradu –tutkielmassa lähdettiin muodostamaan sellaisia sosiaalipalveluiden johtamisen sisältöalueita, joiden avulla sosiaalityön uudistumista ja toimintaedellytyksiä voidaan tukea muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden sisältöalueiden tarkastelun yhteydessä esiin nousivat niihin kytkeytyvät organisaatioon ja johtamisosaamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Tutkimuksen toinen tutkimustehtävä oli tarkastella sosiaalipalveluiden integroitumista hyvinvointipalveluiden johtamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullinen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusaineisto on tuotettu sosiaalialan kehittämistä tekevien johtajien fokusryhmähaastattelussa. Aineiston analyysi suoritettiin aineistolähtöisellä teemoittelulla. Tutkimusprosessi on edennyt Kari Kiviniemen (2010, 70) kuvaamalla tavalla, joten alkuperäinen tutkimustehtävä tarkentui ja syventyi tutkimusprosessin aikana.

Tutkimuksen luotettavuus syntyy tutkijan huolellisesti ja kriittisesti suorittamien tutkimukseen liittyvien valintojen avulla ja teoreettisesti perustellun analyysin kautta (Pietarinen 2002, 59). Tutkimukselle asetettu yleinen vaatimuksen mukaan tutkimuksella tuotettu tieto tulee olla arvioitavissa. Tämän vuoksi tutkijan tulee tutkimuksessaan avata tiedon tekemisen tavat, keskeiset valinnat ja niiden perustelut, joiden kautta lukija voi vakuuttua tiedon oikeellisuudesta. (Ronkainen ym. 2013, 13.) Tutkimuksessa näiden ehtojen täyttämiseksi on kuvattu fokusryhmähaastattelun suunnittelu, toteuttaminen ja siihen liittyvät valinnat. Tutkimuksen analyysin eteneminen on raportoitu yksityiskohtaisesti tutkimuksessa ja analyysi on suoritettu tutkijan tulkinnan, teorian ja empirian vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät eettiset asiat ja niihin liittyvät tutkijan valinnat on tutkimuksessa kirjoitettu auki.

Sosiaalipalveluiden johtamisessa sosiaalityön toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä tukevat sisältöalueet jakautuvat tutkimuksessa kolmeen sisältöalueeseen; moniulotteeseen strategiseen ajatteluun, kokonaisvaltaiseen tiedolla johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Johtajan käytännön toiminnassa nämä eivät ole tutkimuksen tapaan selkeästi erotettavissa, koska johtamisessa ja organisaation toiminnassa ne limityvät suurelta osin toisiinsa. Kaikkien sisältöalueiden yhdistävänä tekijänä on moniäänii-

syyden johtaminen, jossa huomioidaan työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tietoja ja näkemyksiä. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa moniäänisyys kohdentuu erityisesti eri sukupolvia edustavien sosiaalityöntekijöiden näkemysten kuulemiseen ja tarpeiden huomioimiseen. Moniääninen johtaminen toteutuu osallisuuden ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta. Johtamisen ajautuminen liian kauas asiakkaiden arjen olosuhteista, sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä ja yhteistyökumppaneiden toiminnasta voi johtaa sosiaalityössä asiakkaan ja osaamisen kohtaamattomuuteen.

Yhteiskunnallisen tilanteen muutokset on kyettävä ottamaan huomioon sosiaalityössä kokoaikaisesti. Strateginen ajattelu kytkeytyy sosiaalipalveluiden johtamisessa vahvimmin kykyyn hallinta organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti, joka edellyttää toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamista ja asiakkaiden tarpeiden määrittelyä sekä sosiaalityön ydintehtävien määrittelyä. Strategisessa ajattelussa johtajalta edellytetään syvällistä yhteiskunnallista tuntemusta ja sosiaalityön tehtäväkentän ymmärrystä, niiden kautta johtajalle muodostuu visio ja tavoitteet sekä ymmärrys työn kehittämistarpeista. Strategisen ajattelun tulisi olla sosiaalityössä yhteistoimintaa päätöksentekijöiden, työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Strategisessa ajattelussa on olennaista kyetä hallitsemaan yhteiskunnallisesta tilanteesta riippumatta käytettävissä olevien voimavarojen ja asiakastarpeiden välinen suhde.

Sosiaalipalveluiden johtaminen tarvitsee entistä vahvemmin tiedolla johtamista. Sosiaalityössä työntekijöiden osaaminen rakentuu pitkälti teoreettisen tiedon ja käytännöstä nousevan tiedon yhdistyessä työkokemukseen. Sosiaalityön koulutuksen kautta saavutettu ammattitaito ja teoretiedon ja tutkimustiedon ymmärrys luo johtajan ja sosiaalityöntekijän osaamiselle vahvat perusteet. Tieto on kuitenkin ajassa muuttuva ja palveluiden suunnittelu, ja toteutus tulisi sosiaalityössä perustua ajankohtaiseen tietoon. Sosiaalipalveluiden organisaatioiden tulisi aktiivisemmin osallistua monipuoliseen tiedon tuottamiseen. Tiedolla johtamisen tulisi sosiaalityössä ulottua oman organisaation ulkopuolelle, jolloin sitä käytetään rakenteelliseen sosiaalityön välineenä. Tietoa tulisi levittää poliittisten päättäjien tietoisuuteen ja sen lisäksi laajemmille yhteiskunnallisille areenoille, jotta asiakkaiden elinolosuhteet ja sosiaaliset ongelmat tunnistettaisiin yhteiskunnassa paremmin. Tämän avulla sosiaa-

lityön vaikuttavuutta ulotetaan yksittäisen asiakkaan auttamisesta laajemmaksi yhteiskunnalliseksi vaikuttamiseksi.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeänä tehtävänä on vahvistaa organisaation veto-voimaisuutta, jolloin uusia sosiaalityöntekijöitä on helpompia rekrytoida ja sosiaalityöntekijät saadaan paremmin sitoutumaan organisaatioon. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta ja siihen olennaisesti kuuluvan vuorovaikutuksen avulla luodaan työyhteisöön positiivista ja kannustavaa työkulttuuria, joka edistää osaamisen lisäksi työkykyä. Sosiaalityöntekijän kehittymistä voidaan tukea organisaation toiminnassa monin eri tavoin. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation menestyksen lähde on organisaation yhteinen osaaminen. Tämän rakentumiseksi työyhteisössä tarvitaan erityisesti luontaista vuorovaikutusta ja erilaisia osaamisen tukemisen ja jakamisen mahdollisuuksia. Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla sosiaalityö voi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Sosiaalityöhön erilaiset muutokset ovat tulleet jäädäkseen, joten organisaatioiden tulee tarjota johtajille erilaisia työvälineitä sosiaalityöntekijöiden osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen. Osaamisen ja työprosessien yhtäaikaisen kehittämisen kautta voidaan sosiaalityössä saavuttaa parempaa työnhallintaa.

Tutkimukseni toinen tutkimustehtävä liittyi vahvasti sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalipalveluiden integroitumista hyvinvointipalveluihin. Rakenneuudistus tähtää monimuotoisiin organisaatioihin, joissa palvelut tuotetaan moniammatillisuuden lisäksi monituottajuuden periaatteilla. Näitä organisaatioita nimitetään tutkimuksessa Niirasen ym. (2010) tavoin hybridioorganisaatioiksi. Tutkimuksessa hybridijohtaminen muotoutuu verkostojohtamisen, asiantuntijoiden johtamisen ja jaetun johtamisen sekoitukseksi, joka hämärtää valtasuhteet ja työn tekemistä ohjaavat ristikkäiset tavoitteet. Sosiaalityön profession omaavien johtajien asema hyvinvointipalveluiden johtamisessa näyttäytyi tutkimuksessa ristiriitaisena. Edellä mainittujen tutkimustuloksien yhteisenä tekijänä tuli esiin, että sosiaalityön asiantuntijuuden reunaehdot ja ydintehtävät tulisi määritellä selkeämmin, jotta sosiaalityön professio saa tasavertaisen asiantuntija-aseman muiden alojen johtajien ja asiantuntijoiden rinnalla. Tutkimuksessa esiin tulleen tiedon pohjalta arvioin, että sosiaalityön professiota edustavat johtajat tarvitsevat hyvinvointipalvelui-

den johtamisessa vahvaa ammatillista itsetuntoa ja innostusta kehittää monipuolisesti itseä ja omia taitoja.

Jari Eskolan ja Juha Suorannan (1998, 216) mukaan tutkijan tulee arvioida tutkimuksessaan tuotetun tiedon merkittävyyttä ja aineiston kattavuutta. Tutkimuksen aineisto on tuotettu yhdessä fokusryhmähaastattelussa osallistujien vapaamuotoisen keskustelun tuloksena. Aineistossa käsitellään johtamisen ilmiöitä monipuolisesti ja ajankohtaiset näkökulmat huomioiden, joten se on sisällöltään rikas. Aineisto vastasi tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten olen hyödyntänyt sen tutkimuksessa lähes koko laajuudessa. Nämä seikat huomioon ottaen arvioin aineiston olevan riittävän laajan pro gradu –tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa saavutettu tieto kuvaa ajankohtaisia sosiaalipalveluiden johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja sitä voidaan näkemykseni mukaan hyödyntää esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisesta käytävän keskustelun virittämiseksi.

Riie Heikkilän (2008 303–303) mukaan fokusryhmähaastattelua on kritisoitu siitä, että sen tuottama aineisto on ainoastaan kontekstisidonnaista, jolloin se yleistettävyyks on hankalaa. Fokusryhmähaastattelun aineistoa voidaan analysoida ainoastaan ryhmän tuotoksena, jolloin se ei ole toistettavissa. Pekka Sulkunen (1992, 272) tuo kuitenkin esiin, että jos fokusryhmähaastattelun avulla tutkitaan näkemyksiä tai normeja, voidaan olettaa esiin tulevien ilmiöiden tai merkitysten olevan yleisemminkin päteviä. Tutkimuksessa tuotettu tieto näkemykseni mukaan kuvailee sosiaalipalveluiden johtamiseen ja sosiaalityön professioon liittyviä ajankohtaisia ilmiöitä ja niille annettuja merkityksiä. Tutkimustulokseni saavat myös vahvistusta ajankohtaisista sosiaalipalveluiden johtamistutkimuksista. Esimerkiksi Sosiaalitoimen johtajat kunnissa –tutkimuksen tuloksissa korostuu sosiaalipalveluiden strategisen johtamisen ja verkostojohdamisen vahvistamisen tarve (Niiranen & Hänninen 2012, 125). Johtajana muutoksissa -tutkimuksessa sosiaalipalveluiden johtamisen nähdään tulevaisuudessa monimuotoistuvan, jolloin siinä tarvitaan laaja-alaista osaamista substanssiosaamisen tueksi ja erilaisia johtamistapoja (Niiranen & Lammintakanen 2014, 20).

Syvällisempi perehtyminen sosiaalipalveluiden johtamisen ajankohtaisiin näkökulmiin on ollut antoisaa, mutta myös haasteellista. Tutkimuksen tekeminen on avartanut monipuolisesti näkemyksiäni johtamisesta ja sosiaalityön professiosta, mutta se on erityisesti opetta-

nut minulle sosiaalityössä ja elämässä tarvittavia itsensä johtamisen taitoja. Toisinaan tutkimusprosessi ja oma ajatteluni ajautuivat kaaoksen keskelle, jolloin olennaiset asiat ja tutkijan tehtävät eivät enää selkeästi hahmottuneet. Tutkimusprosessin aikana saamani positiivinen palaute ja tuki saivat minut motivoitumaan aina uudelleen ja johtamaan itseäni osaamiseni ääri rajoille, jonka tulokset ovat nyt luettavissa. Positiivista asennetta ja kannustusta näkemykseni mukaan kaivattaisiin myös sosiaalipalveluiden johtamiseen.

Fokusryhmähaastattelu on toteutettu samana päivänä, kun eduskunnan hallitus julkaisi sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksesta ensimmäisen toteuttamismallin. Tutkimukseni viimeistelyvaiheen aikana eduskunnan valiokunnat kuitenkin keskeyttivät rakenneuudistusta koskevan lain valmistelun. Tutkimukseni valmistuttua jään kuitenkin mielenkiinnolla seuraamaan, miten sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen ja organisaatiot tulevaisuudessa muotoutuvat. Tutkimukseni lopuksi yhdyn Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2012, 259) näkemykseen, että hyvinvointipalveluiden merkitys on kansalaisille niin olennainen, että ei ole yhdentekevää, miten niitä yhteiskunnassa johdetaan, kehitetään ja järjestetään. Tutkimuksellisesti minua edelleen kiinnostavat erilaiset sosiaalipalveluiden johtamisen näkökulmat. Johtaminen hybridiorganisaatioissa on tehtäväkentältään moniulotteinen paletti, joten se haastaa johtamisosaamisen. Hybridiorganisaatioiden johtamisvaatimusten ja sosiaalityön profession omaavien johtajien johtamisosaamisen välistä yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin.

Lähteet

- Aaltonen, Elli 1999: Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 38. Joensuun yliopisto. Joensuu.
- Adams, Robert & Dominelli, Lena & Payne, Malcolm 2002: Concluding comment: Past, Present and Future of Social Work. Teoksessa Adams, Robert & Dominelli, Lena & Payne, Malcolm (toim.): *Social Work: Themes, Issues and Critical Debates*. Palgrave. New York, 386–393. 3. painos. 1. painos 1998.
- Adams, Robert 2003: *Social Work and Empowerment*. Palgrave. New York. 3. painos. 1. painos 1996.
- Aho, Päivi 1999: Haasteet ja asiantuntijuus sosiaalialan työssä. WSOY. Porvoo.
- Alastalo, Marja & Åkerman, Maria 2010: Asiantuntija haastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere, 372–394.
- Alasuutari, Pertti 2011: *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. Tampere. 4. uudistettu painos. 1. painos 1993.
- Anis, Merja 2012: Poimintoja sosiaalihuoltolain uudistuksesta. *Janus* 20 (3), 213–215.
- Banks, Sarah 1995: *Ethics and Values in Social Work*. McMillan. London.
- Banks, Sarah 2004: *Ethics, Accountability and The Social Professions*. Palgrave McMillan. London.
- Bhatt, Ganesh D. 2002: Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management* 6 (1), 31–39.
- Clarke, John 2002: *Social Problems: Sociological Perspectives*. Teoksessa May, Margaret & Page, Robert & Brundson, Edward (toim.): *Understanding Social Problems. Issues in Social Policy*. Blackwell Publisher Ltd. Cornwall, 3–15.
- Compton, Beulah & Galaway, Burt & Cournoyers, Barry 2005: *Social Work Process*. Cole Publishing. United States of America.
- Drury-Hudson, Julie 1999: Decision making in Child Protection: The Use of Theoretical, Empirical and Procedural Knowledge by Novices and Experts and Implications for Fieldwork Placement. *British Journal of Social Work* 29 (1), 147–169.
- Eräsaari, Leena 2014: Sosiaalityö markkinoilla. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere, 125–140.
- Eskola, Jari & Koski-Jännes, Anja & Lamminluoto, Eija & Saaranen, Anita & Saastamoinen, Mikko & Valtanen, Katja 2003: Reflektioivia avauksia. Teoksessa Eskola, Jari & Koski-Jännes, Anja & Lamminluoto, Eija & Saaranen, Anita & Saastamoinen, Mikko & Valtanen, Katja (toim.): *Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita*. Kuopio University Press. Kuopio, 5–10.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001: Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalla*. PS-kustannus. Jyväskylä, 24–42.
- Eskola, Jari 2010: *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat*. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökoh-*

- tiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä, 179–203. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 1. painos 2001.
- Fook, Jan 2002: *Social Work – Critical Theory and Practice*. Sage. London.
- Fowler, Alan & Pryke, Julia 2003: Knowledge management in public service provision: the Child Support Agency. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3), 254–283.
- Gibbs, Leonard & Gambrill, Eileen 2002: Evidence-Based Practice: Counterarguments to Objections. *Research on Social Work Practice*. 12(3), 452–476.
- Gray, Mel & Joy, Elyssa & Plath, Debbie & Webb, Stephen 2013: Implementing Evidence-Based Practice. A Review of the Empirical Research Literature. *Research on Social Work Practice* 23 (2), 157–166.
- Hallamaa, Jaana & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma & Launis, Veikko 2006: Etiikkaa ihmistieteille? Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.): *Etiikkaa ihmistieteille*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki, 11–27.
- Harisalo, Risto 2008: *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. Tampere.
- Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja 2014: Sosiaalihuoltoa haastetaan. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere, 9–21.
- HE 164/2014: Hallituksen esitys eduskunnalle sosiaalihuoltolaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Heikka, Helena 2008: Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. *Acta Universitatis Ouluensis D. Medica* 968. Oulun yliopisto. Oulu.
- Heikkilä, Riie 2008: Puhuva ryhmä. Esimerkkitapaus ryhmähaastattelun käytöstä sosiaalityhteellisessä tutkimusasetelmassa. *Sosiologia* 69 (4), 292–305.
- Heinonen, Hanna 2007: Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityöstä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja 16. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus, Socca. Helsinki.
- Heinonen, Jari 2014: Rakenteellinen sosiaalityön muutoksessa ja muuttajana. Teoksessa Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (toim.): *Rakenteellinen sosiaalityö*. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. Unipress. Tampere, 37–63.
- Helne, Tuula 2002: *Syrjäytymisen yhteiskunta*. Tutkimuksia 123. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes. Helsinki.
- Hirvonen, Ari 2006: Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.): *Etiikkaa ihmistieteille*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki, 31–49.
- Hollander, Jocelyn 2004: The Social Contexts of Focus Groups. *Journal of Contemporary Ethnography* 33 (5), 602–637.
- Honkatukia, Päivi & Nyqvist, Leo & Pösö, Tarja 2006: Vaikeat aiheet haavoittuvissa olosuhteissa. Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.): *Etiikkaa ihmistieteille*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki, 296–317.
- Huotari, Päivi 2009: Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. *Acta Universitatis Tamperensis* 1382. Tampereen yliopisto. Tampere.

- Hurtig, Johanna 2010: Ajattelu ilmiöiden lukemisen taitona. Teoksessa Hurtig, Johanna & Laitinen, Merja & Uljas-Rautio, Katriina (toim.): Ajattele itse! PS-kustannus. Jyväskylä, 12–43.
- Hyvärinen, Sinikka 2008: Asiantuntijat johtajuuden ristipaineissa. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 16–22.
- Hämäläinen, Juha 2014: Tiedontuotanto sosiaalityön rakenteellisena kysymyksenä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (toim.): Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. Unipress. Tampere, 64–86.
- Hämäläinen, Juha & Niemelä, Pauli 2014: Uudistuvan sosiaalihuoltolain arvoperiaatteen. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 320–336.
- Ife, Jim 1999: Postmodernism, Critical Theory and Social Work. Teoksessa Pease, Bob & Fook, Jan (toim.): Transforming Social Work Practice: Postmodern Critical Perspectives. Routledge. London, 1–23.
- Ikola-Norrbacka, Rinna & Lähdesmäki, Kirsi 2011: New Public Management –Näkökulma julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa Virtanen, Turo & Ahonen, Pentti & Syväjärvi, Antti & Vartiainen, Pirkko & Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.): Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? Tampere University Press. Tampere, 244–272.
- Jokinen, Arja 2014: Onnistumisen tarinoita aikuissosiaalityössä. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 196–218.
- Juhila, Kirsi 2006: Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Vastapaino. Tampere.
- Juuti, Pauli 2007: Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.
- Juuti, Pauli 2013a: Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli 2013b: Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki, 95–116. 2. painos. 1 painos 2009.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009: Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2008: Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Julkaisuja 93. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananoja, Aulikki & Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri 2008: Kunnallinen sosiaalipolitiikka. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Karjalainen, Pekka & Kivipelto, Minna 2014: Yhdyskuntatyö kansalaisia kohtaamassa. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 219–240.
- Karjalainen, Pekka & Sarvimäki, Pirjo 2005: Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä toimenpideohjelma. Julkaisuja 13. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Karttunen, Teija & Hietämäki, Johanna 2014: Tiedon käytön kysymyksiä ja haasteita sosiaalityön asiakastyössä. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 320–336.

- 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.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari 2007: Työnohjaus sosiaalityössä. Edita. Helsinki.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Marja & Björkenheim, Johanna 2005: Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuuden näkymät. Selvityksiä 28. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.
- Kickert, Walter & Klinj, Erik-Hans & Koppejan, Joop 1997: Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. Teoksessa Kickert, Walter & Klinj, Erik-Hans & Koppejan, Joop (toim.): Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector. Sage. London, 1–13.
- Kickert, Walter & Klinj, Erik-Hans & Koppejan, Joop 1997: Managing Networks in the Public Sector: Findings and Reflections. Teoksessa Kickert, Walter & Klinj, Erik-Hans & Koppejan, Joop (toim.): Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector. Sage. London, 166–191.
- Kickert, Walter 2001: Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal* 4 (1), 135–150.
- Kilpeläinen, Arja & Sankala, Jukka 2011: e-Osaaminen sosiaalityön asiantuntijuutta rakentamassa. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kääriäinen, Aino & Kuusisto-Niemi, Sirpa (toim.): Sosiaalityö, tieto ja teknologia. PS-kustannus. Jyväskylä, 271–290.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000: Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.
- Kivinen, Tuula 2008: Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Kiviniemi, Kari 2010: Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä, 70–85. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 1. painos 2001.
- Kotter, John 1990: A Force for change. How Leadership Differs From Management. Macmillan, London.
- Kröger, Teppo 2014: Yli-ikäinen sosiaalihuolto. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 25–41.
- Kuntalaki 17.3.1995/365.
- Kuula, Arja 2006: Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.): Etiikkaa ihmistieteille. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki, 124–160.
- Kuula, Arja 2011: Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere. 3. painos. 1. painos 2006.

- Laitinen, Merja 2010: Kontekstin ja teorian hahmottamisen taito. Teoksessa Hurtig, Johanna & Laitinen, Merja & Uljas-Rautio, Katriina (toim.): Ajattele itse! PS-kustannus. Jyväskylä, 44–70.
- Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli 2010: Asiakkuus – sosiaalityön ydinteema. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.): Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus. Helsinki, 7–15.
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272.
- Lammintakanen, Johanna 2011: Henkilöstö voimavarana –osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 237–258.
- Lammintakanen, Johanna 2014: Miten johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto, Helsinki, 96–108.
- Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari 2011: Poliittikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 39–58.
- Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari 2011: Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 259–269.
- Lehto, Markku 2003: Sosiaalipoliittikka ja hyvinvointivaltion tulevaisuus. Teoksessa Laitinen, Merja ja Pohjola, Anneli (toim.): Sosiaalisen vaihtuvat vastuut. PS-kustannus. Jyväskylä, 15–34.
- Lönnqvist, Jouko 2003: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Mason, Jennifer 2002: *Qualitative Researching*. Sage. London.
- Matela, Kari 2011: Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Julkaisusarja 33. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Oulu.
- Matthies, Aila-Leena 2014: Sosiaalihuollon ja kansalaisyhteiskunnan suhde sivistyneen demokratian peilinä. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 42–61.
- Meltti, Tero & Kara, Hanna 2009: Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Yliruka, Laura & Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.): Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Julkaisuja 6. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki, 22–39.
- Moilanen, Pentti & Räihä, Pekka 2010: Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä, 46–69. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 1. painos 2001.
- Morgan, David L. 1988: *Focus Groups as Qualitative Research*. Qualitative Research Methods Series 16. Sage. California.
- Morgan, David L. 1996: *Focus Groups*. Annual Review of Sociology 22, 129–152
- Mullaly, Bob 2007: *The New Structural Social Work*. Oxford University Press, Canada.
- Muuri, Anu 2009: Sosiaalipalveluja kaikille ja kaiken ikää? *Janus* 17 (1), 55–64.
- Myllärinen, Tarja: 2014: Esipuhe. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 8.

- Myllärinen, Tarja 2014: Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto, Helsinki, 90–94.
- Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008: Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodemic* 124 (13), 1507–1513.
- Mönkkönen, Kaarina 2007: Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Möttönen, Sakari & Kettunen, Pekka 2014: Sosiaalipalvelut kuntien hallinto- ja palvelurakenteiden murroksessa. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 109–124.
- Nevalainen, Virpi 2008: Dialogi sosiaalityön johtamisesta. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 29–33.
- Niiranen, Vuokko 1994: Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus: tutkimus sosiaalityön johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Niiranen, Vuokko 2004: Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaalifikaatiot. Sosiaalipoliittikan ja tutkimuksen aikakauslehti, *Janus* 12 (2), 226–233.
- Niiranen, Vuokko 2008: Johtamisen diversiteetti – Kunnan sosiaalipalvelujen johtaminen muutoksessa. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 11–15.
- Niiranen, Vuokko 2012: Sosiaalijohdon työn strategisuus ja moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 32–48.
- Niiranen, Vuokko 2011: Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 129–144.
- Niiranen, Vuokko 2014: Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. 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 & Hänninen, Markku 2012: Sosiaalityön Suomessa – tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 17–26.
- Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku 2012: Sosiaalijohdon työn tila ja tulevaisuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 123–127.
- Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi 2014: Tiivistelmä. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto, Helsinki, 8–10.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna 2014: 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 2014: Sosiaali- ja terveysjohtamisen 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 & Majoinen, Kaija 2012: Normit, ohjelmat ja reformit johtajan työvälineenä. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 76–100.
- Niiranen, Vuokko & Puustinen, Alisa & Zitting, Joakim & Kinnunen, Juha 2013: Sosiaali- ja terveystalvet kunta- ja palvelurakennemuutoksissa. Paras-Arttu-ohjelman tutkimuksia 25. Kuntaliitto. Helsinki.
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010: Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995: The knowledge-creating company. Oxford University Press. London.
- Northouse, Peter 2012: Introduction to Leadership. Concepts and Practice. Sage. London.
- Northouse, Peter 2013: Leadership. Theory and Practice. Sage. London.
- Ollila, Seija 2006: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Universitas Wasaensis 156. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Ollila, Seija 2008: Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 16–22.
- Paasivaara, Leena 2012: Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä. 55–90.
- Patton Michael Quinn 2002: Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications. London.
- Payne, Malcolm 2002: Management. Teoksessa Adams, Robert & Dominelli, Lena & Payne, Malcolm (toim.): Critical Practice in Social Work. Palgrave Macmillan. New York.
- Payne, Malcolm 2005: Modern social work theory. Palgrave MacMillan. Great Britain, Ebba Vale.
- Pekkarinen, Elina 2010: Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Avauksia 7. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Pietarinen, Juhani 2002: Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, Sakari & Launis, Veikko & Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.): Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus. Helsinki, 58–69
- Pietilä, Ilkka 2010: Ryhmä- ja yksilöhaastattelujen diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere, 212–241.
- Pohjola, Anneli 1999: Tiedontuotanto sosiaalityössä. Teoksessa Riitta Granfelt & Harri Jokiranta & Synnöve Karvinen & Anneli Matthies & Anneli Pohjola (toim.): Monisärmäinen sosiaalityö. Jyväskylä. Gummerus, 253–283.
- Pohjola, Anneli 2003: Tutkijan eettiset sitoumukset. Teoksessa Pohjola, Anneli (toim.): Eettisesti kestävä sosiaalitutkimus. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 47. Lapin yliopisto. Rovaniemi, 53–68.

- Pohjola, Anneli 2014: Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (toim.): Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. Unipress. Tampere, 16–36.
- Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana 2014: Rakenteellisen sosiaalityön jäsentyminen. Teoksessa Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (toim.): Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. Unipress. Tampere, 281–294.
- Rajavaara, Marketta 2014: Yksilöllisestä henkilökohtaiseksi? Henkilökohtaistaminen hyvinvointipolitiikan uudistusideana. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 141–160.
- Rauhala, Pirkko-Liisa & Virokannas, Elina 2011: Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja (toim.): Sosiaalityön arvot ja etiikka. PS-kustannus. Jyväskylä, 235–256.
- Raunio, Kyösti 2004: Olennainen sosiaalityössä. Gaudeamus. Helsinki.
- Raunio, Kyösti 2009: Olennainen sosiaalityössä. Gaudeamus. Helsinki. 2. painos. 1. painos 2004.
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli 2011: Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 81–104.
- Rissanen, Sari ja Lammintakanen, Johanna 2011: Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 15–38.
- Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leena & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2013: Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Rose, Nikolas 2002: Powers of Freedom. Reframing Political Thought. Cambridge University Press. Cambridge.
- Rostila, Ilmari 2001: Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmaratkaisun perusteet. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Rostila, Ilmari & Mäntysaari, Mikko & Suominen, Tarja & Asikainen, Paula 2011: Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa – Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. Janus 19 (2), 143–157.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010: Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere, 9–38.
- Saastamoinen, Mikko 2003: Tunnustaminen, refleksiivisyys ja representaatiot haastattelututkimuksessa. Teoksessa Eskola, Jari & Koski-Jännes, Anja & Lamminluoto, Eija & Saaranen, Anita & Saastamoinen, Mikko & Valtanen, Katja (toim.): Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. Kuopio University Press. Kuopio, 11–30.
- Salminen, Ari 2009: Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet. Edita. Helsinki.
- Salminen, Ari 2011: Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2004. Edita. Helsinki. 3. uudistettu painos. 1. painos.
- Sanchez, Ron 2004: Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research 57 (5), 518–532.
- Saranto, Kaija & Kuusisto-Niemi, Sirpa 2011: Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 215–236.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

- Seppänen-Järvelä, Riitta 2009: Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.): Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. Jyväskylä, 31–50.
- Seppänen-Järvelä Riitta & Karjalainen, Vappu 2007: Saatteeksi. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.): Kehittämistyön risteysksiä. Gummerus. Vaajakoski. 3–6.
- Sinkkonen, Merja 2008: Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Teoksessa Jämsen, Arja (toim.): Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen osaamiskeskus ISO. Kuopio, 5–10.
- 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.
- Sinkkonen, Merja & Koivistoinen, Mari 2012: Tutkimuksen toteutus: keitä sosiaalijohtajat ovat. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 27–31.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja ja Niiranen, Vuokko 2006: Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 7. Minna Canth-instituutti. Kuopion yliopisto.
- Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari 2011: Sosiaali- ja terveystalouden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, 105–127.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2014: Valtakunnallinen lastensuojelun henkilöstöselvitys. Selvityksiä 2. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Julkaisuja 1. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöhankkeet. http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/sosiaali_ja_terveydenhuolto. Viitattu 8.4.2015.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012: Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma. Helsinki.
- Sulkunen, Pekka 1992: Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki, 264–285.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012: Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki.
- Syvjärvi, Antti & Stenvall, Jari 2003a: Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttämisen johtaja. Hallinnon tutkimus 22 (2), 116–127.
- Syvjärvi, Antti & Stenvall, Jari 2003b: Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatio-toimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon tutkimus 22 (4), 338–351.
- Syvjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012: Psykologinen johtamisorientaatio. Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä. 195–221.

- Taina, Jaana & Kotipelto, Tuija 2014: Sosiaalityötä ja toimeentulotukea –aikuissosiaalityö paikkaansa hakemassa. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vastapaino. Tampere, 179–195.
- Thompson, Neil 2002: *Social Work with Adults*. Teoksessa Adams, Robert & Dominelli, Lena & Payne, Malcolm (toim.): *Social Work. Themes, Issues and Critical Depates*. Macmillan. Hampshire, 287–299.
- Tiittula, Liisa & Ruusuvoori, Johanna 2005: Johdanto. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.): *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere. 9–21.
- Toikko, Timo 2014: Vastuullisen asiakkuuden paradigma. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere, 161–178.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013: *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. Helsinki.
- Turtiainen, Kati 2014: Kunnioittamisesta sosiaalihuollossa –Esimerkkinä pakolaisten kanssa tehtävä työ. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere, 62–79.
- Uusi-Rauva, Erkki 2006: Tuottavuusajattelun kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Otava. Helsinki, 43–58.
- Valtonen, Anu 2009: Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.): *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere, 223–241. 2. painos. 1. painos 2005.
- Varkila, Kari 2010: Asiantuntijalähtöinen ja asiakaskeinen johtaminen. Teoksessa Telaranta, Seija & Lepistö, Mervi & Wickman-Viitala, Tiina (toim.): *Johtamisen näkökulmat*. Julkaisuja C. Oppimateriaaleja 14. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere, 33–42.
- Vartiainen, Eija 2003: Missä konsultoinnissa on kysymys. *Näkymiä tutkivaan konsultointiin. Työelämän tutkimus* 1 (2), 86–93.
- Viitala, Riitta 2002: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* 109. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen, Outi & Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani 2007: Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Tutkimusjulkaisut* 59. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Helsinki.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2011: *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma. Helsinki. 2. painos. 1. painos 2010.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014: *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma. Helsinki.
- Wilkinson, Sue 1998: Focus Groups in Health Research. Exploring the Meanings of Health and Illness. *Journal of Health Psychology* 3 (3), 329–348.
- Yukl, Gary 2002: *Leadership In Organizations*. Upper Saddle River. New Jersey.